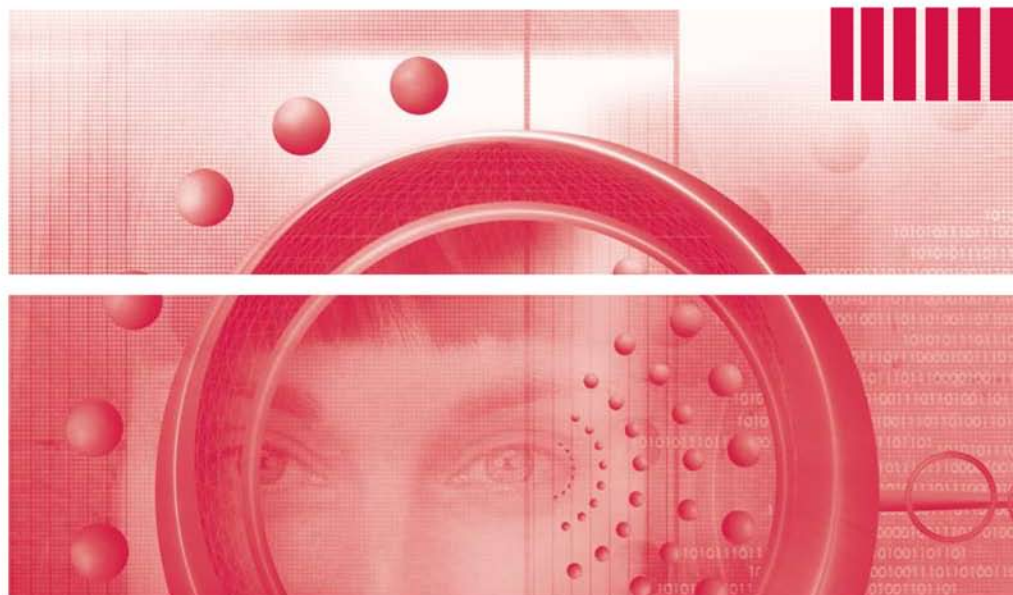
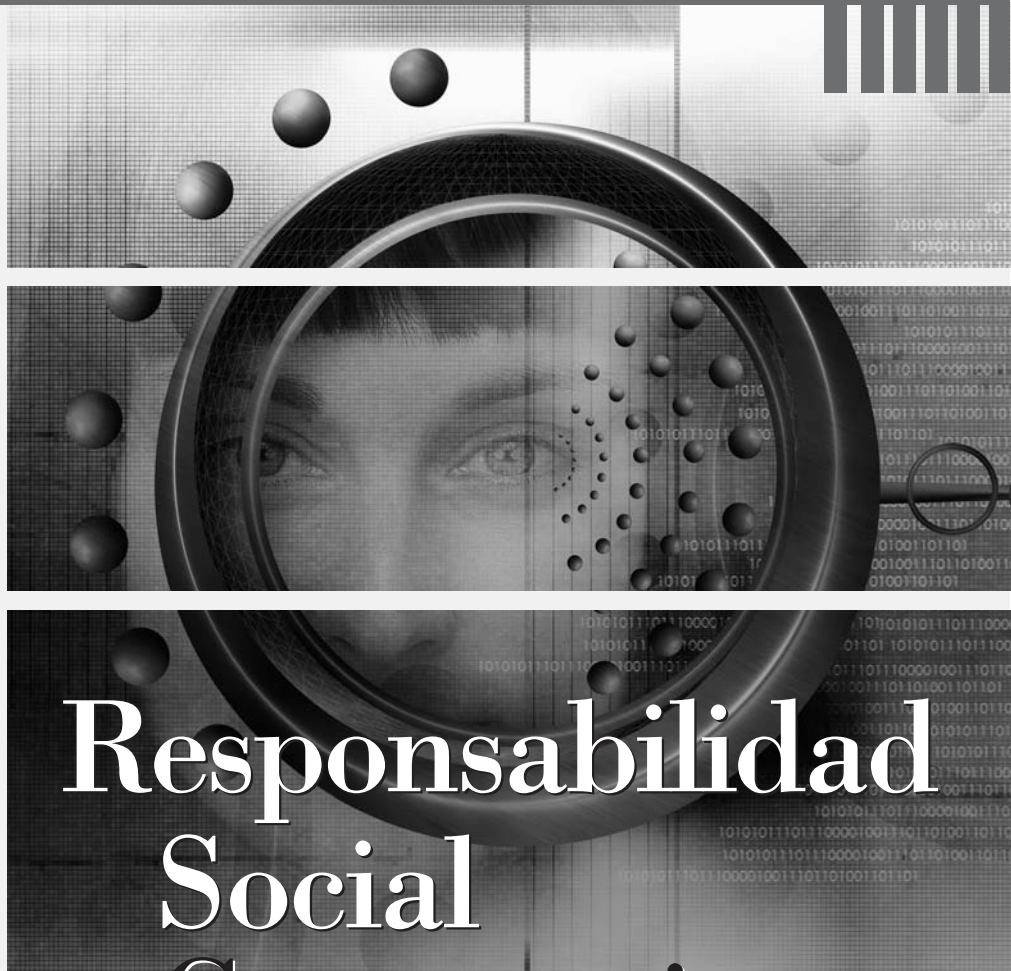


© Cámaras



Responsabilidad
Social
Corporativa
EN LA Pyme

Cámaras



Responsabilidad
Social
Corporativa
EN LA Pyme

© **Cámaras de Comercio**

Equipo de Investigación

Director del Proyecto

Juan Carlos González Hernández

Catedrático de Ciencia Política y de la Administración

Director de la Cátedra RSC de la Universidad de Alcalá

Investigadores

Hilda Garrido Suárez

Felipe Martínez-Vara de Rey



**Cátedra de Responsabilidad
Social Corporativa**

Universidad de Alcalá

Depósito Legal: M-23933-2006

Diseño y preimpresión:

print A porter. Comunicación, S.L.

Impresión: **Imprenta Modelo.**

Salvador Alonso, 12. Madrid

introducción

Hoy en día, es creciente la importancia y relevancia que la Responsabilidad Social Corporativa, RSC, tiene en el entorno empresarial, en instituciones y en la sociedad española.

Entre las grandes corporaciones la implantación es muy elevada. Este tipo de empresas ha incorporado la RSC como una nueva forma de gestión. Pero entre las Pymes existe poca sensibilización hacia las oportunidades que se derivan de la implantación de políticas de Responsabilidad Social Corporativa, a la vez que se justifica esta actitud por situaciones de escasez de recursos y la dificultad que entraña el acceso a instrumentos creados para empresas de mayor dimensión. Sin embargo, también es cierto que muchas Pymes ya ponen en práctica acciones en ese sentido, sin estar familiarizadas con el concepto de RSC o sin comunicar públicamente lo que hacen.

Desde las Cámaras se considera que la RSC se basa en las oportunidades que deben aprovechar las empresas, y no en la imposición de nuevas obligaciones y reglas. En definitiva, se trata de añadir valor a la empresa a través de un análisis de los aspectos sociales y medioambientales que afectan a su actividad.

*Este manual práctico, **Responsabilidad Social Corporativa en la Pyme**, supone el séptimo volumen de la colección **Herramientas para las Pymes**. que las Cámaras pusieron en marcha hace ya unos años. En él, las empresas podrán seguir, paso a paso, las estrategias, decisiones, plazos y acuerdos necesarios para implantar la Responsabilidad Social Corporativa como valor añadido que mejore la competitividad en sus procesos productivos.*

índice

1. INTRODUCCIÓN	7
1. Presentación de la Guía	7
2. Las PYME y sus nuevas responsabilidades	10
Datos e indicadores básicos de las PYME españolas	11
2. ALGUNOS APUNTES SOBRE LA RSC	15
1. ¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa?	15
2. Dimensiones interna y externa	17
3. El diálogo con los grupos de interés (stakeholders)	19
4. La RSC y la regulación pública	20
5. Tres hitos en el camino hacia la RSC	21
3. AVANZANDO HACIA LA RSC	25
1. ¿Desde dónde partimos? El autodiagnóstico	27
2. ¿Hacia dónde vamos? La definición de objetivos	39
3. ¿Cómo queremos avanzar? La planificación estratégica .	44
4. ¿Cómo hacemos público el proceso? La Memoria	47
5. Recapitulando	58
4. A MODO DE CONCLUSIÓN	59
1. El papel de las PYME en la sostenibilidad global	59
5. APÉNDICES	67
1. Glosario: terminología básica sobre RSC	67
2. Referencias bibliográficas y recursos en Internet	72

capítulo primero

Introducción

La Guía que tienen en sus manos obedece a la voluntad del Consejo Superior de Cámaras de Comercio de fomentar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYME). Cuando está cambiando de forma tan generalizada el modo de “hacer empresa”, cuando cada día surgen iniciativas innovadoras para fomentar nuevas prácticas empresariales, no se puede dejar al margen al gran motor empresarial de nuestro país, sobre todo si consideramos que la sociedad comienza a pedir cambios en los negocios y una mayor implicación del entorno empresarial en los problemas sociales.

1. PRESENTACIÓN DE LA GUÍA

La responsabilidad social de la empresa (RSE), también denominada responsabilidad social corporativa es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. De igual forma que hace medio siglo las empresas desarrollaban su actividad sin tener en cuenta el marketing o que hace tres décadas la calidad no formaba parte de las orientaciones principales de la actuación empresarial, hoy en día las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio.

En este sentido, la adopción de criterios de responsabilidad social corporativa en la gestión empresarial implica la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental, así como la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos y, por último, el control independiente y externo de los mismos.

Entendemos que las organizaciones empresariales ejercen su responsabilidad social cuando satisfacen las expectativas que, sobre su comportamiento, tienen los diferentes grupos de interés o stakeholders: (empleados, socios, clientes, comunidades locales, medio ambiente, accionistas, proveedores), contribuyendo a un desarrollo social y ambientalmente sostenible y económicamente viable.

La RSC y las PYME: Ventajas potenciales. Motivaciones. Utilidad didáctica y técnica de la Guía.

Habitualmente se definen las PYME como conjunto de empresas que no superan dos de los tres requisitos siguientes, en el ámbito de la UE:

- Número de empleados (50 para pequeña, 250 para mediana).
- Ventas anuales en millones de € (dos para pequeña, 8 para mediana).
- Activos totales en millones de € (uno para pequeña empresa y cuatro para mediana).

Constituyen uno de los pilares básicos de la economía nacional, tanto desde el punto de vista del empleo como desde el del desarrollo. No en vano, este sector está formado por una gran cantidad de organizaciones, desde las que son de carácter familiar hasta personas autoempleadas.

Esta Guía pretende ser un instrumento útil para el desarrollo de procedimientos integrados de RSC en el ámbito de las PYME, abarcando tanto los niveles externos como internos.

- A nivel externo: para definir las relaciones de la empresa con los interlocutores externos, entorno social y medioambiental: como organizaciones no gubernamentales, entidades de interés social, consumidores...
- A nivel interno: para mantener una relación coherente con los elementos sociales de la propia actividad de la empresa, (RR.HH., salud, seguridad laboral, formación y participación de los trabajadores, gestión de calidad o gestión medioambiental).

Las principales ventajas que las PYME pueden obtener de la implantación y mantenimiento de estos procedimientos pueden concretarse en:

- Favorecer las inversiones, elevar el valor de la empresa y generar nuevas oportunidades comerciales y ventajas competitivas.
- Precisar el diferencial de oferta comercial, favoreciendo la fidelización del cliente.
- Mejora la relación con los grupos de interés
- Consolidar la cultura corporativa y el comportamiento ético, mejorando la imagen y la reputación de la compañía y permitiendo nuevas oportunidades de comunicación.
- Contribuir al desarrollo sostenible.

Ahora bien, para alcanzar estos resultados, resulta imprescindible implementar actuaciones de RSC en las PYME, lo que precisa la elaboración de planes específicos que, en líneas generales deberían incluir al menos, tres elementos fundamentales:

1. **Análisis.** Debe incluir una definición de la misión, objetivos y valores de empresa así como un análisis interno y del entorno (identificación de los stakeholders, análisis de riesgos y oportunidades reputacionales, benchmarking de la competencia, etc.).
2. **Formulación e implantación de la estrategia de RSC** que permita eliminar las diferencias estructurales y funcionales entre la situación actual de la empresa y la que se establezca como objetivo en el Plan de RSC.
3. **Evaluación y control.** medición de los resultados mediante indicadores de RSC, elaboración de una auditoría social y medioambiental y redacción de la memoria de sostenibilidad.

Motivación para implantar políticas de Responsabilidad Social Corporativa en las PYME:

Aunque estas influencias empiecen a convertirse en tendencia empresarial, la mayoría de estas empresas no tienen una conciencia clara de la verdadera dimensión de la RSC. Uno de los principales problemas reside en la percepción de la responsabilidad corporativa como un término abstracto que no se identifica con sus políticas internas de gestión social y medioambiental. Por ello, entre otras motivaciones de carácter endógeno, para que la PYME se acerque de forma decidida a la RSC es fundamental el estímulo de los gobiernos locales, autonómicos y nacional, mediante la activación de programas de sensibilización que ayuden a ponerlas en marcha.

Formalmente las PYME son poco conscientes de lo que es y significa la RSC pero de manera espontánea si han puesto en marcha instrumentos que están dentro de este marco, como el trato a sus empleados, atención al cliente, o con programas de acción social.

De ahí que esta Guía, entre otras finalidades, sea una herramienta de autoevaluación que les permita apreciar lo que están haciendo bien y en qué pueden mejorar. A partir de este diagnóstico, cabe acometer una fase cualitativamente más delicada: medir sus acciones y darles publicidad, apreciando hasta qué punto es este un factor competitivo que les permitirá apreciar su posición relativa, cualitativa y cuantitativa, en el mercado.

La mayoría de las PYME españolas, que totalizan unos tres millones de empresas, han vivido al margen de todas estas medidas, pero están reaccionando paulatinamente a medida que la administración y las grandes corporaciones van incorporando a sus políticas de compras y contratos las exigencias de cumplir ciertos requisitos sociales, ecológicos o de calidad. Por estas razones, parece evidente que tendrán que incorporarse estos procesos, ya sea por convencimiento propio, o bien por imposición externa de sus principales proveedores y clientes.

Para intentar facilitar estos proyectos, hemos diseñado esta Guía, redactado de manera gráfica, sencilla y que da una idea de qué puede aportar cada empresa. Es una propuesta de medidas con bajo coste de implantación que puede traducirse en nuevos procesos organizativos y productivos más innovadores y eficaces. Como estímulo, se ha ilustrado con ejemplos de empresas que están destacando en su sector.

La necesidad de hacer partícipe de las nuevas dinámicas empresariales a este tipo de empresas venía reflejada ya en el Informe que la Comisión Europea realizó en 2002 como consecuencia del debate generado a partir de la publicación del Libro Verde **“Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”**, lo que nos permite apreciar que las Instituciones Europeas llevan tiempo pretendiendo integrar a las PYME en este proceso de cambio, evitando que éste se asocie en exclusiva a las grandes compañías. Además, debemos considerar que estos propósitos no son solo exclusiva de las instituciones comunitarias, también es un objetivo destacado de las políticas nacionales relacionadas con el desarrollo del tejido empresarial español.

Por estos motivos, nos ha parecido oportuna la elaboración de una Guía cuyo objetivo principal no es otro que acompañar a las PYME españolas en su camino hacia un modelo de negocio enmarcado dentro de lo que se ha venido a llamar la RSC, con la intención de hacerles ver que, dando empleo a unos 140 millones de personas en la Unión Europea, ellas están llamadas a ser su gran motor de impulso. Así, pretendemos orientar al pequeño empresario a sistematizar aquellas prácticas que quizá ya está realizando, así como a descubrir muchas otras que, con un poco

de imaginación y esfuerzo, podrá implementar generando efectos netamente positivos para su negocio, para su entorno y para los grupos que se ubican cerca de su actividad. Mas aún, si consideramos que gran parte de su volumen de negocio viene determinado subsidiariamente por su vinculación y dependencia de las grandes corporaciones, sobre todo privadas pero también públicas, confiamos en que esta Guía pueda ayudar al cumplimiento de las nuevas exigencias y compromisos que se derivan de las políticas de responsabilidad social que aquellas desarrollan y que van exigiendo de sus proveedores.

Confiamos que esta Guía pueda resultar de utilidad para aquellas empresas que, uniéndose al grupo de las más innovadoras y responsables, decidan apostar por esta nueva manera de contribuir al desarrollo económico desde los compromisos sociales y ambientales.

2. LAS PYME Y SUS NUEVAS RESPONSABILIDADES

En la Unión Europea existen 19 millones de empresas con menos de 250 trabajadores y una facturación anual inferior a 40 millones de euros, conformando así el mayor sector empresarial de la región. En España, estas pequeñas y medianas empresas suman casi tres millones, ya que según el Directorio Central de Empresas, a 1 de enero de 2005 había en España 3.064.129 empresas comprendidas entre 0 y 249 asalariados, lo que supone un incremento del 4,1 % respecto al año anterior. En nuestro país hay algo más de 6,8 PYME por cada 100 habitantes.

Por todo esto, las pequeñas y medianas empresas son clave en el desarrollo económico como principales generadoras de empleo y riqueza de su entorno. De hecho, aunque las estrategias y prácticas más innovadoras suelen surgir en el mundo de la gran empresa, rara vez puede decirse que se han logrado consolidar hasta que su aplicación no se ha generalizado entre las PYME. Éste es el caso de la llamada Responsabilidad Social Corporativa que, aunque ha experimentado un gran avance en los últimos años dentro de las prácticas de la gran empresa, no se ha asentado todavía en el trabajo diario de las pequeñas y medianas. En ambos tipos de empresas, pero sobre todo en las PYME, no es tanto que no exista este tipo de actividad, sino que falta de conocimiento de cómo debe gestionarse y comunicarse correctamente.

La Unión Europea lleva algunos años liderando algunas iniciativas para integrar la RSC en el mundo de las PYME. Ya había recogido esta preocupación en el Libro Verde de 2001 y en la posterior comunicación de la Comisión en julio de 2002. Así, una de las mesas de diálogo del Foro de Expertos en RSC está especialmente dedicada a las PYME.

PAÍS: Países Bajos.

EMPRESA: Gulpener Bier.

ACTIVIDAD: Fabricación de cerveza.

BUENA PRÁCTICA: Una gestión preocupada por el medioambiente y la salud de los consumidores. Los ingredientes utilizados para la producción son ecológicos y naturales, provienen de una cooperativa local y todo el proceso fabril se alimenta de energía solar. Las ventajas para la empresa se traducen en un aumento de su prestigio, en la mayor satisfacción de los consumidores, un buen clima y condiciones laborales y ventajas para el medioambiente.

www.gulpener.nl

La Dirección General de Empresa de la Comisión Europea puso en marcha, con el fin de impulsar el protagonismo de las PYME en este tema, el programa Empresario Responsable y PYME, en el que el primer paso fue realizar un estudio sobre las iniciativas sociales y medioambientales de 7.600 pequeñas y medianas empresas de 19 países europeos, todo ello dentro del marco del Observatorio de PYME europeas. Este estudio, que fue titulado “*European SMEs and the social and environmental responsibility*”, muestra que alrededor de un 50% de las pequeñas y medianas empresas europeas están desarrollando actividades en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa. Sin embargo, esta colaboración se realiza la mayoría de las veces sin un enfoque estratégico, simplemente en respuesta a solicitudes concretas y casi siempre en forma de donación en efectivo.

En este estudio se destaca que un 25% de las empresas encuestadas dicen no tener actividad en el ámbito de la RSC por falta de información. Por eso, para que podamos decir que la RSC está implantada en las estrategias de las PYME tendremos que realizar antes algunos pasos. El primero de ellos es, sin duda, que las empresas se den cuenta de lo que ya están llevando a cabo, la mayoría de las veces sin tener conciencia de que están realizando acciones de responsabilidad social y otras, como ya hemos señalado, de forma desordenada y sin seguir ninguna estrategia empresarial. El segundo será ver qué pueden mejorar en las prácticas que ya realizan o ver cuáles pueden ser integradas en el trabajo empresarial. El salto cualitativo en la implantación llegará cuando se empiece a medir estas acciones y comiencen a darle la publicidad necesaria y merecida. Para entonces las PYME serán conscientes de que éste es un factor competitivo.

3. DATOS E INDICADORES BÁSICOS DE LAS PYME ESPAÑOLAS

EMPRESAS ESPAÑOLAS SEGÚN ESTRATO DE ASALARIADOS

Sin asalariados	Micro (1-9)	Pequeñas (10-49)	Medianas (50-249)	PYME (0-249)	Grandes (>250)	Total
1.572.256	2.877.783	155.984	22.624	3.056.391	4.018	3.060.409
51,37%	94,03%	5,10%	0,73%	99,87%	0,13%	100%

Fuente: INE, DIRCE, 2005 (datos a 1 de enero de 2005)

INDICADORES DE REFERENCIA

PYME per cápita (100 habitantes)	PYME por activo (por 100 activos)	PYME por ocupado (por 100 ocupados)	PYME y PIB (por 100.000 €)	Número PYME (por km ²)
6,94	14,47	15,85	0,40	6,01

Fuente: INE, DIRCE 2005 (datos a 1 de enero de 2005)

DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Industria	Construcción	Comercio	Resto de servicios	Total
247.320	416.844	839.192	1.557.053	3.060.409
8,08%	13,62%	27,42%	50,88%	100%

Fuente: INE, DIRCE 2005, (datos a 1 de enero de 2005)

DISTRIBUCIÓN DE LAS PYME ESPAÑOLAS SEGÚN LA CONDICIÓN JURÍDICA

Persona física	Sociedad anónima	Sociedad imitada	Comunidad de bienes	Sociedad cooperativa	Otras formas	Total
1.766.283	120.587	916.906	94.782	25.714	132.119	3.060.409
57,79%	3,95%	30%	3,1%	0,84%	4,32%	100%

Fuente: INE, DIRCE 2005 (datos a 1 de enero de 2005)

EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS SIN ASALARIADOS RESPECTO DEL TOTAL ('96-'05)

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
57,48%	56,75%	56,18%	55,11%	54,61%	53,26%	52,59%	51,90%	50,99%	51,37%

Fuente: DIRCE 1996-2005 (datos a 1 de enero de 2005)

TASAS DE NATALIDAD Y MORTALIDAD DE LAS EMPRESAS EN ESPAÑA Y EN LA UE

Ámbito	Tasa de natalidad (%)	Tasa de mortalidad (%)	Tasa neta (%)
ESPAÑA	9,1	7,2	1,9
UNIÓN EUROPEA	8,3	7,3	1,0

Fuente: Business Demography, 10 Member States and Norway, results from 1997- 2001

EMPRESAS, POR ESTRATO DE ASALARIADOS Y CONDICIÓN JURÍDICA

	S.A.	S.L.	Soc. colectivas	Soc. comandit.	Com. de bienes	Soc. cooperativas	Asoc. y otros tipos	Org. autónomos	Pers. físicas	TOTAL
Total	121.441	918.449	406	100	94.898	25.801	127.414	8.355	1.767.265	3.064.129
Sin asal.	26.320	231.680	78	23	42.345	6.252	59.250	763	1.207.455	1.574.166
1 a 2	20.758	315.648	161	23	36.196	6.023	38.679	2.331	430.548	850.367
3 a 5	14.179	166.125	81	14	11.007	6.272	14.572	1.038	97.499	310.787
6 a 9	13.328	94.640	42	7	3.745	2.905	6.720	753	23.303	145.443
10 a 19	17.424	67.040	28	8	1.291	2.288	4.160	902	7.070	100.211
20 a 49	17.046	32.659	10	6	272	1.223	2.373	1.281	1.390	56.260
50 a 99	6.057	6.348	2	6	26	399	853	703	0	14.394
100 a 199	3.292	2.754	2	7	10	223	434	281	0	7.003
200 a 499	2.034	1.222	1	3	5	168	241	143	0	3.817
500 a 999	571	236	1	2	1	36	64	56	0	967
1.000 a 4.999	370	93	0	1	0	11	62	93	0	630
5.000 o más	62	4	0	0	0	1	6	11	0	84

Fuente: INE, DIRCE, 2005

capítulo segundo

Algunos apuntes sobre la RSC

1. ¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?

La RSC podría definirse como el conjunto de prácticas empresariales que se derivan de los compromisos éticos que las empresas establecen con sus grupos de interés, así como el reconocimiento e integración de los mismos en sus operaciones, tanto en el ámbito de las preocupaciones sociales como medioambientales.

Según el Código de Gobierno de la empresa sostenible desarrollado en España por IESE, Fundación Entorno y PricewaterhouseCoopers la empresa sostenible es aquella que integra los valores o principios de sostenibilidad como son la búsqueda permanente del desarrollo económico, la integridad medioambiental y el bienestar social. Todo ello con una visión a largo plazo y contando con la diversidad de opiniones, edades, sexos y cultura existentes en la empresa.

Hoy en día, la práctica empresarial está demostrando que la RSC afecta de forma positiva a la rentabilidad económica de la empresa, teniendo una visión del negocio más a largo plazo. Sin embargo, no cuenta con factores tangibles sino estratégicos. No se trata de lograr un objetivo meramente financiero sino que afecta a factores como la reputación de la empresa, además de ser una nueva forma de responder a las demandas de nuestros grupos de interés. El futuro será para aquellas empresas, grandes o pequeñas, que sepan responder a las demandas de la sociedad y convertirlas en ventajas competitivas. No siempre fue así. La RSC, aunque no es un concepto nuevo sí que ha sufrido una profunda modernización desde su origen.

En la década de los cincuenta, la RSC era un asunto filosófico relacionado con los conceptos de altruismo o caridad. En esta etapa, el único valor de la empresa, es decir, su función y misión, era el de crear beneficios económicos a corto plazo sin reparar en la sostenibilidad de los mismos. Por tanto, no se analizaba el desarrollo empresarial de las corporaciones. Como consecuencia de la crisis de los setenta, en los años ochenta deja de pensarse en el Estado como único administrador del gasto social y responsable de la contención de las desigualdades sociales; surge así la idea de que todas estas contribuciones al bienestar y a la calidad de vida debe ser la meta de todas las instituciones, incluyendo la empresa.

La empresa comienza así a abandonar el papel mantenido hasta el momento como ente externo a la sociedad, y empieza a asumir uno nuevo en el que se integra y forma parte del entorno que la rodea. Es en estos momentos cuando la RSC comienza a perder su carácter abstracto para integrarse en la gestión empresarial. Las empresas son conscientes de que más allá de los intereses puramente económicos o de la estricta producción, tienen otras responsabilidades.

Es en este contexto en el que surgen las preocupaciones por el medioambiente, la prevención de la salud del trabajador y el aseguramiento de la calidad para el cliente. Estas preocupaciones poco a poco se convierten en lo que hoy se consideran principios rectores en la política de toma de decisiones de los directivos. Además, algunos de estos directivos comienzan a ver la necesidad de incluir, en lo que hasta ahora eran simples balances económicos o financieros, otras variables que sirvan para conocer y dar a conocer la aportación de su compañía al entorno en el que se encuentran.

Pero es en la década de los ochenta cuando la RSC se integra realmente en el núcleo de la dirección de la empresa y comienza a verse como un factor estratégico en la sostenibilidad o perdurabilidad de la propia organización. La RSC es un modo de hacer bien las cosas, y esto refuerza el valor de marca del producto y la reputación de la empresa además del prestigio personal del directivo responsable.

A las puertas del siglo XXI, la globalización, los mercados supranacionales y los financieros a corto plazo parecen actuar como factores que en ocasiones pueden resultar un estímulo para el pleno desarrollo de la RSC. Los ciudadanos comienzan a establecer sistemas de presiones, reclamando un mayor respeto y cuidado por el medioambiente, así como la protección de los Derechos Humanos en aquellos países donde su incumplimiento es generalizado. Estas presiones o demandas ciudadanas siempre habían existido en mayor o menor medida. Lo que ahora cambia es que el destinatario de estas reclamaciones no es ya el Estado o las Administraciones, sino directamente las compañías privadas. A estas demandas responden organizaciones como Naciones Unidas o la Comisión Europea con actuaciones como el Pacto Mundial de 1999 o el Libro Verde sobre Responsabilidad Social de las Empresas de 2001.

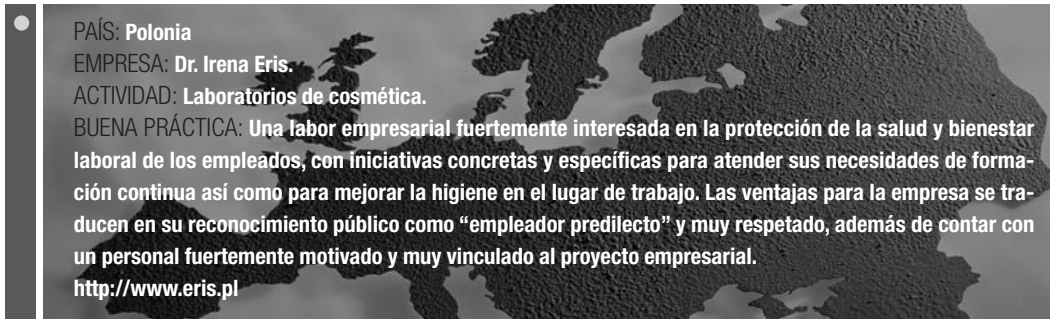
Al contrario de cómo se percibía en un primer momento, la RSC no es un mero acto de filantropía empresarial, sino que puede convertirse en un factor de competitividad e innovación no sólo para las grandes, sino también para las pequeñas y medianas empresas. “Responsabilidad Social Corporativa” es el término más utilizado por las instituciones o en Europa, pero este concepto se conoce y se utiliza bajo diferentes denominaciones; entre las más habituales, “Responsabilidad Social de la Empresa” (RSE) y “Responsabilidad Corporativa” (RC), usado por quienes opinan que el término “social” es demasiado estrecho para representar todo el conjunto de nuevas atribuciones de las compañías.

La RSC no debe confundirse con la acción social. El ejemplo típico de esto último son las acciones de mecenazgo o patrocinio, donaciones a ONG o contribuciones a fundaciones. Estas iniciativas, aunque bien acogidas, no son la esencia de la RSC. Son consideradas en la mayoría de casos una parte de la RSC, pero es importante comprender que la RSC empieza en la propia organización y su interés por su entorno, traduciéndose en políticas concretas dentro de su campo de negocio o de su ámbito de aplicación empresarial.

Por todo ello, el número de empresas que son conscientes de su poder para contribuir al desarrollo sostenible es cada vez mayor. La orientación de las operaciones con el fin de favorecer, no sólo el crecimiento económico, sino también el crecimiento social así como la protección del

medio ambiente, son parte de las estrategias de la mayor parte de las grandes empresas españolas. De esta forma, las empresas son cada vez más conscientes de su Responsabilidad como agentes sociales y económicos.

Que los consumidores elijan nuestro producto y no otro, que una comunidad quiera conservar nuestros servicios y no los de otra empresa, que nuestros trabajadores cumplan sus tareas eficazmente, que las personas quieran formar parte de la empresa, eso no es una utopía ni un objetivo únicamente de las grandes corporaciones; eso es, simplemente, Responsabilidad Social Corporativa, y las PYME tiene mucho que aportar a este fenómeno.



● PAÍS: Polonia
 EMPRESA: Dr. Irena Eris.
 ACTIVIDAD: Laboratorios de cosmética.
 BUENA PRÁCTICA: **Una labor empresarial fuertemente interesada en la protección de la salud y bienestar laboral de los empleados, con iniciativas concretas y específicas para atender sus necesidades de formación continua así como para mejorar la higiene en el lugar de trabajo. Las ventajas para la empresa se traducen en su reconocimiento público como “empleador predilecto” y muy respetado, además de contar con un personal fuertemente motivado y muy vinculado al proyecto empresarial.**
<http://www.eris.pl>

2. DIMENSIONES INTERNA Y EXTERNA

Decíamos que la RSC podía definirse como el conjunto de prácticas empresariales que se derivan de los compromisos éticos que establecen las empresas con sus grupos de interés. Quizá ésta sea una de las cuestiones más importantes desde el punto de vista práctico de la aplicación de la RSC: reconocer a los grupos de interés (conocidos también bajo la denominación de stakeholders) y saber integrar en la estrategia de empresa sus expectativas como grupo. Ya el mismo Libro Verde de la Unión Europea divide las áreas de contenido de la RSC en dos grandes bloques:

- El primero relativo a aspectos internos
- El segundo relativo a aspectos más externos

La dimensión interna de la RSC va referida principalmente a temas relacionados con empleados y a algunos aspectos medioambientales relacionados con la gestión de los productos naturales en la producción. En el Libro Verde se clasifican los siguientes:

- Gestión de Recursos Humanos
- Salud y Seguridad en el lugar de trabajo
- Adaptación al cambio
- Gestión del impacto ambiental y de los Recursos Naturales

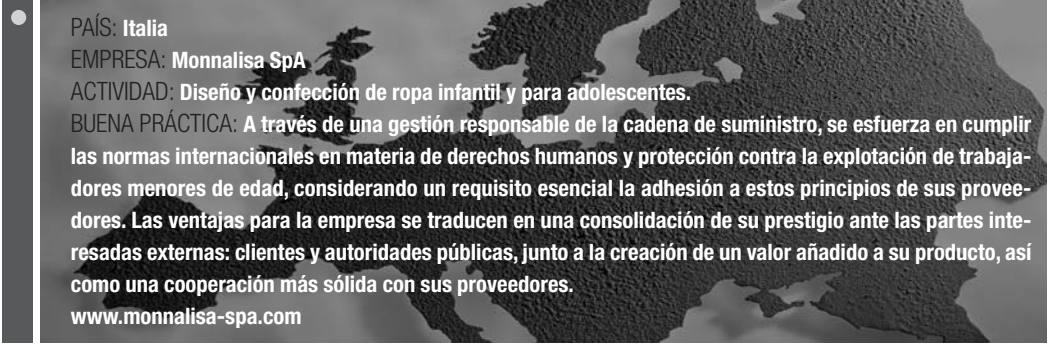
El segundo bloque de los aspectos que integran la RSC están referidos a la dimensión externa de la empresa. Están agrupados por estas temáticas o interlocutores.

- Comunidades locales

- Socios Comerciales, Proveedores y Consumidores
- Derechos Humanos
- Problemas Ecológicos Mundiales

Sin embargo, muchos entendidos en la materia clasifican a los componentes de la RSC por “niveles de responsabilidad”, dando lugar en la mayoría de los casos a diez niveles que se explican aquí de forma resumida.

1. Alta Dirección y Relación con Accionistas, implicando la adhesión a los principios de buen gobierno corporativo (recogidos en la legislación del Mercado de Valores, en el llamado “Código Olivencia” y el Informe de la “Comisión Aldama”).
2. Empleados y Trabajadores, refiriéndose a la gestión responsable de los recursos humanos, lo que implica no sólo el compromiso de promoción de principios como el de no discriminación y el de mérito, sino también con la conciliación de la vida personal y laboral o la promoción de un clima laboral positivo y grato.
3. Proveedores, contratistas y sub-contratistas, lo que supone un control de la cadena de proveedores. Este es uno de los puntos que más pueden afectar a las PYME que sean proveedoras o mantengan contratos con grandes empresas, pues quizá éstas, al verse muy presionadas en estos temas, exijan a sus empresas colaboradoras que sean igualmente escrupulosas con aspectos sociales y ambientales.
4. Clientes y Consumidores, cuyos puntos fuertes son la calidad, el servicio y la protección de los denominados públicos vulnerables (niños, ancianos, personas con minusvalías...). Aquí puede incluirse todo lo relacionado con la ética de la publicidad y marketing.
5. Competencia y Mercados, que se basa en los principios de competencia leal y la buena fe contractual, siendo éstos clásicos del derecho mercantil y por supuesto de la ética en el comercio.
6. Relación con las Administraciones, que debe encontrar el equilibrio entre ver a las autoridades como el “enemigo” y verlas como “parte del negocio”.
7. Entorno Social Cercano, es decir, las comunidades que se ven directamente afectadas por las actividades de la empresa, como puede ser el vecindario. Este es uno de los puntos más importantes para las PYME pues, gestionando este punto adecuadamente, se crea un vínculo de lealtad entre la empresa y la comunidad.
8. Medio Ambiente, lo que supone apostar por un crecimiento económico ecológicamente sostenible.
9. Entorno Social Amplio y ONGs. Éste puede ser quizá el punto más cercano a las grandes compañías y no a las PYME, pues se refiere a la defensa de los Derechos Humanos y a la Colaboración con Agencias Internacionales, entre otras cosas.
10. Medios de Comunicación Social, que son los que mantienen una relación crítica con el mundo empresarial. Es necesario, por tanto, el diálogo, la transparencia y, como no, la capacidad de respuesta.



PAÍS: Italia

EMPRESA: Monnalisa SpA

ACTIVIDAD: Diseño y confección de ropa infantil y para adolescentes.

BUENA PRÁCTICA: A través de una gestión responsable de la cadena de suministro, se esfuerza en cumplir las normas internacionales en materia de derechos humanos y protección contra la explotación de trabajadores menores de edad, considerando un requisito esencial la adhesión a estos principios de sus proveedores. Las ventajas para la empresa se traducen en una consolidación de su prestigio ante las partes interesadas externas: clientes y autoridades públicas, junto a la creación de un valor añadido a su producto, así como una cooperación más sólida con sus proveedores.

www.monnalisa-spa.com

3. EL DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)

Éste es el primer paso, y quizá uno de los más importantes, a la hora de implantar una política de responsabilidad en la empresa: hay que conocer cuáles son los grupos de interés más destacados, aquellos que tienen un impacto directo en la compañía con sus actuaciones y aquellos a los que afecta la empresa. Una vez definidos quienes son exactamente estos grupos, debe existir un diálogo bilateral con ellos.

Se deben propiciar reuniones o plataformas de diálogo (esto es una fórmula personal de cada empresa); el mero hecho de la reunión y el diálogo es ya positivo, pues quiere decir que la empresa y las personas que la forman son conscientes de ser un ente en la sociedad y no apartado de ésta, y está interesada por lo que le sucede en su entorno y busca lo que puede hacer por la comunidad en la que opera dentro de su objeto de negocio. Esto no quiere decir que cada una de las propuestas de los grupos deba ser aceptada, pero sí que deben ser escuchadas todas las expectativas para estudiar cuáles son las que pueden ser parte de la estrategia de responsabilidad de la empresa.

Con este diálogo se evita un posible error a la hora de implantar una política de RSC, y a su vez se potencia una sensación positiva sobre las acciones de la empresa. El error sería implantar políticas sin contar con la opinión de aquellos que se van a ver afectados por las mismas. Esto podría ocasionar desinterés o desinformación sobre estas medidas, e incluso se podría estar gastando tiempo, dinero y recursos en unas medidas que no sirvan o que no interesen al grupo al que van dirigidas.

Aquí sí utilizamos el verbo gastar, puesto que dotar con fondos y recursos o emplear tiempo en la responsabilidad siempre es invertir en la propia empresa –además de en el entorno en el que convive–, pero si esta dotación es a medias o a través de procedimientos inútiles, entonces sí será un gasto no imputable a la RSC sino a una mala política sobre ella.

En conclusión, hay que establecer quienes son los grupos de interés, cuáles son sus expectativas y cuál es la mejor forma de dialogar con ellos. En nuestra opinión, es más sencillo para una PYME iniciar su andanza en la RSC empezando con la dimensión interna, esto es, queriendo y trabajando por ser la empresa en la que no sólo sus empleados se sientan a gusto, sino, por qué no, ser la empresa en la que cualquier empleado querría trabajar.

4. LA RSC Y LA REGULACIÓN PÚBLICA

La RSC se encuentra, hoy en día, en la agenda de la mayoría de los gobiernos europeos y de las Organizaciones Internacionales. De hecho, algunos de ellos han comenzado a desarrollar o diseñar acciones y políticas gubernamentales en este marco. Aunque la preocupación de la ONU o de la Unión Europea siempre les ha llevado a Foros o Cumbres en relación con el medio ambiente, los Derechos Humanos y diversas cuestiones de ámbito social, es en 1999 cuando el Secretario de Naciones Unidas, Kofi Annan, impulsa en el Foro Económico Social, una iniciativa de carácter internacional que ya en su origen pretendía unir a las empresas, organizaciones laborales, ONG y sociedad civil con las agencias de la ONU.

Fruto de esta iniciativa, en julio del 2000 surge un pacto, el conocido como The Global Compact (o Pacto Mundial). La subcomisión de Naciones Unidas para la Promoción y Protección de los Derechos Humanos presentó el 13 de agosto de 2003 el “Borrador de Normas sobre la Responsabilidad de Corporaciones Transnacionales y otras Empresas”, que pretende ser un comienzo en la implicación de la ONU en estos temas.

La Organización Internacional del Trabajo viene ocupándose, desde hace ya algún tiempo, de diversas cuestiones sociales relacionadas con actividades de las empresas multinacionales. Ya en 1976, convocó una reunión tripartita sobre la relación entre las empresas multinacionales y la política social, con la finalidad de examinar el programa de investigaciones de la OIT, sugiriendo así una acción apropiada por parte de la misma en los campos laboral y social.

De esta reunión surgió una declaración, en la cual se establecían algunos principios que fueron recomendaciones a los gobiernos, a las organizaciones de empresarios y de trabajadores. Quizá lo más destacable de las actividades de la OIT en lo que se refiere a RSC reside en el esfuerzo del programa de colaboración que mantiene con el programa Pacto Mundial de Naciones Unidas, y que se refiere fundamentalmente a la defensa y promoción, por parte de la OIT de los cuatro principios del Pacto Mundial que hacen referencia a los derechos laborales.

Por su parte, la Unión Europea, aunque ya en el año 2000 se había planteado los denominados “Objetivos del Milenio”, se posiciona en 2001 verdaderamente frente al tema de la RSC, publicando el citado Libro Verde para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Es en este mismo Libro Verde de la Unión Europea en el que se resalta en varios artículos la importancia de las PYME en las políticas de RSC. La actividad de la Unión Europea no se quedó sólo ahí. En julio de 2002, publica una Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas, y en 2004 plantea un Foro Multilateral Europeo sobre RSC, cuyo objetivo era promover la transparencia y la convergencia de buenas prácticas e instrumentos de responsabilidad social.

Estas actividades han convertido a la Unión Europea en uno de los actores más activos en la promoción de la RSC desde diversos frentes, siendo la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales de la Comisión Europea la que ha liderado gran parte de esa labor.

Asimismo, la Dirección General de Empresa de la UE ya lanzó en septiembre de 2003 una convocatoria para la organización de una Campaña de sensibilización en torno a la RSC, particularmente orientada hacia la PYME, desarrollando también la iniciativa “Emprendedores responsables” que finalizó a mediados del 2003, y cuyo resultado principal fue una colección de buenas prácticas disponibles en el website de la dirección general de empresa y que hemos ido insertando en distintos capítulos de la presente Guía.

En efecto, todas estas actividades han contado también con el apoyo y la participación de las Cámaras de Comercio, sin olvidar las iniciativas desarrolladas por Eurocámaras a nivel europeo. Así, el proyecto *Raising th awareness of CSR particularly among SME's*, presentado en octubre de 2003 integra como participantes a las asociaciones nacionales de Cámaras de 29 países, incluido el Consejo Superior de Cámaras, tiene como objetivo desarrollar una campaña europea para promocionar la RSC entre las PYME. Este proyecto, aprobado por la Comisión Europea en enero de 2004, viene desarrollando múltiples actividades tendentes a dar a conocer los procedimientos para la implantación de estas políticas en el espacio empresarial que ocupan estas empresas.

En España hubo ya antecedentes de una proposición de ley de RSC en el primer semestre 2002. Del mismo modo, se creó una Comisión Técnica de Expertos en el seno del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales a fin de que elaborara un informe sobre la RSC. De esta forma se crea una Comisión de Expertos en RSC con un claro enfoque “multistakeholder”, impulsada por la Dirección General de Economía Social, del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo. El Congreso aprobó también la creación de una subcomisión parlamentaria sobre responsabilidad social corporativa para impulsar el debate sobre este modelo de gestión en España. Algunas de estas iniciativas han suscitado el interesante debate acerca de si la Administración debe o no regular o impulsar las políticas de RSC.

5. TRES HITOS EN EL CAMINO HACIA LA RSC

Aunque hoy en día la RSC esté presente en las agendas o proyectos de la mayor parte de los gobiernos europeos, la situación no siempre ha sido así. Sin embargo, en los últimos años, ha habido unos hitos que han marcado el camino de las políticas públicas en el fomento de la Responsabilidad Social Corporativa. Estos hitos han sido principalmente tres, y en distintos ámbitos, como pueden ser la Unión Europea o la ONU.

El 31 de enero de 1999, el Secretario General de la ONU, Kofi Annan lanza, con ocasión del Foro Económico Mundial de Davos, la idea de un Pacto Mundial o Global Compact en materia de Responsabilidad Social de las Empresas. Desde entonces, sobre todo en el año 2000, comienza un llamamiento a los líderes y responsables de las grandes compañías para que se unieran en un gran pacto.

En España, se introduce la iniciativa del Global Compact en el año 2002, poniéndose en marcha con la denominación de Pacto Mundial. Actualmente, son más de 2300 empresas repartidas en 80 países de todo el mundo las que componen esta red del Global Compact.

El impulso público de la Unión Europea se llevó a cabo en el año 2001 con la publicación del Libro Verde para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. De esta forma, la Unión Europea se dirige a los agentes sociales como gobiernos, empresas y organizaciones, poniéndoles de manifiesto la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial y la necesidad de impulsar un debate sobre el tema con la finalidad de armonizar iniciativas, estándares, mecanismos y herramientas. Así la Unión Europea ha intentado colocarse como marco de referencia común para el resto de países miembros en estas cuestiones.

El Global Reporting Initiative se constituyó como una iniciativa conjunta de una organización no gubernamental estadounidense y el PNUMA (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente) en 1997, con el fin de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias o informes de sostenibilidad. En este proyecto han trabajado no sólo organizaciones no lucrativas, sino

representantes de empresas, sindicatos o sociedades de inversión entre muchos otros. Estos grupos han trabajado con el objetivo de conseguir un consenso sobre una guía unificada para la elaboración de memorias.

1. EL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS

El Pacto Mundial (o Global Compact) es una iniciativa voluntaria de *responsabilidad cívica corporativa*. El Pacto Mundial no es una agencia, sino una red cuyo centro lo constituye la Oficina del Pacto Mundial, estando acompañada de cuatro agencias de la ONU.

- La Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (OHCHR)
- La Organización Internacional del Trabajo (ILO)
- El Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)
- El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

El Pacto Mundial no es un instrumento regulatorio, ni pretende efectuar una vigilancia “policial”, ni obligar a determinados comportamientos. Tampoco impone condiciones a las empresas que quieren sumarse a la iniciativa. Su objetivo es que las empresas colaboren en la consecución de mejoras sociales y medioambientales a nivel mundial. A continuación presentamos los principios establecidos por el Pacto.

PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS

PRINCIPIO UNO

Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos internacionalmente

PRINCIPIO DOS

Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos

PRINCIPIO TRES

Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva

PRINCIPIO CUATRO

Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción

PRINCIPIO CINCO

Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil

PRINCIPIO SEIS

Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación

PRINCIPIO SIETE

Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente

PRINCIPIO OCHO

Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental

PRINCIPIO NUEVE

Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

PRINCIPIO DIEZ

Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y criminalidad

2. EL LIBRO VERDE DE LA COMISIÓN EUROPEA

El Libro Verde para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas define la responsabilidad social corporativa como la “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Los temas tratados de forma específica en el Libro Verde son:

- Definición de RSC
- Dimensión Interna de la RSC
 - ☞ *Gestión de los RR .HH.*
 - ☞ *Salud y seguridad en el lugar de trabajo*
 - ☞ *Adaptación al cambio*
- Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales
- Dimensión Externa de la RSC
 - ☞ *Comunidades locales*
 - ☞ *Socios comerciales, proveedores y consumidores*
 - ☞ *Derechos humanos*
- Enfoque global de la RSC
 - ☞ *Integración de la RSC en el desempeño*
 - ☞ *Informes y auditorías sobre RSC*
 - ☞ *Calidad en el Trabajo*
 - ☞ *Etiquetas sociales y ecológicas*
 - ☞ *Inversión socialmente responsable*

3. EL GLOBAL REPORTING INITIATIVE

El *Global Reporting Initiative* (GRI) es una organización independiente desde el año 2002, aunque nacida en 1997. Su principal objetivo es elaborar unas directrices de aplicación voluntaria para toda clase de entidades, empresas, fundaciones, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que informen sobre la dimensión económica social y medioambiental de sus actividades, productos y servicios. GRI es colaborador oficial del Programa Medioambiental de las Naciones Unidas y del Global Compact.

El GRI es un proceso en el que participan múltiples grupos de interés y es también una institución independiente cuya finalidad es desarrollar y divulgar la Guía de Elaboración de Memorias de Sostenibilidad de forma que pueda ser aplicada en todo el mundo. Cuenta con la participación activa de representantes de organizaciones empresariales, de contabilidad, inversiones, medio ambiente, derechos humanos y sindicales de todo el mundo.

La publicación de la primera guía fue en junio del 2000 y desde entonces, las tendencias que propiciaron el nacimiento de esta guía no sólo no han disminuido sino que, en su mayoría, se han intensificado. De hecho, el apoyo para la publicación de memorias de sostenibilidad sigue creciendo tanto en las empresas como en la sociedad civil o los gobiernos. En noviembre de 2004, se publicó una edición ampliada, **High 5**, (<http://www.globalreporting.org/eshop/products.asp>) donde se recogen nuevas experiencias empresariales y se proponen herramientas de diagnóstico y seguimiento. Para finales de marzo de 2006, está prevista la publicación de una nueva Guía totalmente actualizada.

[Documentación sobre la guía para el debate en: <http://www.grig3.org/guidelines.html>]

● PAÍS: Suecia

EMPRESA: Fresh A B

ACTIVIDAD: Fabricación de productos de ventilación industrial.

BUENA PRÁCTICA: A través de un modelo de organización participativa, la empresa consiguió superar la difícil situación que la puso al borde de la quiebra en 1995. Aplicando un modelo de gestión basado en equipos autogestionados transformó papeles directivos tradicionales, suprimiendo mandos intermedios y poniendo en práctica políticas de apoyo a la diversidad. Las ventajas para la empresa se traducen en una reducción de costes de mandos intermedios y una alta productividad debida a la fuerte implicación de los trabajadores en el proyecto empresarial.

www.fresh.se

capítulo tercero

Avanzando hacia las RSC

En este capítulo vamos a tratar de dar el salto de los enunciados teóricos a la implementación concreta de pautas de RSC en las pequeñas y medianas empresas españolas. Para ello, hemos trazado un recorrido lógico a través del cual las PYME podrán abordar el avance hacia prácticas de responsabilidad corporativa; este recorrido consta de cuatro hitos fundamentales:

1. El autodiagnóstico

En todo proceso de programación estratégica –y este camino hacia la RSC en las PYME españolas no es otra cosa que eso–, conocer el punto exacto desde donde se parte resulta un elemento fundamental, pues ésta es la única forma de poder orientar los esfuerzos futuros en la dirección adecuada. En muchos casos, las empresas pueden tener una imagen distorsionada acerca de sus avances concretos en materia de RSC, puesto que sin saberlo –y, por supuesto, sin etiquetarlo como RSC– pueden estar desarrollando acciones innovadoras en este terreno. Claro está, también puede suceder que una empresa que se crea que está consiguiendo avances muy importantes en este ámbito descubra que no sólo no ha caminado firmemente en esta dirección, sino que además se ha equivocado de forma rotunda con la orientación tomada. Así pues, ubicarse en el punto concreto de partida es un ejercicio fundamental si se quiere apostar por una senda de RSC en el modelo de negocio. Como veremos en los epígrafes siguientes, vamos a proponer un ejercicio de diagnóstico basado en un sencillo cuestionario de autocumplimentación, cuyos resultados finales podrán ofrecer una imagen bastante ajustada del estado de la cuestión actual de cada PYME en materia de RSC.

2. La definición de objetivos

Una vez detectado el punto de partida, es importante saber exactamente hacia dónde queremos avanzar para que la ruta hacia la RSC se mantenga en todo momento dentro de unas coordenadas predefinidas. Estas coordenadas se van a concretar en una serie de objetivos principales y, gracias a ellos, cada PYME podrá componer una imagen del puerto hacia el que pretende acercarse.

Toda definición de objetivos implica una proyección de futuro, puesto que éstos no hacen sino caracterizar el modelo de empresa que se aspira a consolidar en un horizonte ideal. En este sentido, la identificación de obje-

tivos –que siempre deberán ser realizables y medibles– es un ejercicio de gran relevancia, puesto que delimita los márgenes de las acciones que se van a acometer y dota de sentido al conjunto del proceso planificador.

3. La planificación estratégica

Una vez identificado el punto de partida y definidos los objetivos a alcanzar, la empresa debe dilucidar las vías a través de las cuales pretende canalizar su avance hacia un esquema de RSC. Para ello, la planificación estratégica contribuye a la identificación de líneas de acción y de medidas concretas a implementar, delimitando el marco temporal de realización y señalando los recursos que habrá que poner en marcha para garantizar el avance hacia el modelo de negocio deseado.

La planificación estratégica hace referencia al “¿cómo?” que define todo proceso de cambio y transformación. En este sentido, este punto no es sino una continuación lógica del esquema que venimos dibujando: la PYME analiza el punto de partida en el que se encuentra (punto “A”), delimita los objetivos fundamentales hacia los que quiere aproximarse (punto “Z”) y define el camino a seguir para llegar de “A” a “Z” en un plazo temporal delimitado y con una dedicación de recursos ajustada a sus necesidades y a sus capacidades.

4. La Memoria de RSC

Como hemos tenido ocasión de analizar, la apuesta de las PYME por la RSC debe caracterizarse de manera fundamental por un elemento clave: la transparencia. Así, es muy importante detallar las características específicas de cada momento del proceso, de forma que los trabajadores, los responsables de la empresa y las partes afectadas por el negocio (los stakeholders) cuenten con información detallada de las distintas acciones acometidas en el avance hacia la RSC.

En el Libro Verde publicado por la Comisión en 2001 se señalaba que uno de los elementos más importantes de cara a generalizar las prácticas de RSC en el tejido empresarial europeo y, más en concreto, entre las pequeñas y medianas empresas de la Unión, era la difusión de buenas prácticas y la cooperación entre compañías para generar un acervo común que respaldara y enriqueciera la apuesta por la RSC.

De este modo, la publicación de Memorias específicas de esta materia constituye un factor muy determinante en esta dirección, puesto que sirve, por un lado, para rendir cuentas acerca de todo aquello que se ha realizado en este campo –cumpliendo así con el principio de la transparencia– pero, por otro, también detalla las características de los procedimientos desarrollados y de las acciones emprendidas, lo que sin duda permite la generación de un compendio de prácticas destacadas en el sector de las PYME que puede contribuir a orientar a otras empresas en sus avances específicos hacia modelos de RSC.

Los cuatro elementos que acabamos de presentar son partes interdependientes de un único proceso planificador. Esto nos debe hacer ver que la RSC, lejos de materializarse a partir de acciones puntuales e inconexas, debe obedecer a un diseño estratégico a partir del cual cada empresa, basándose en sus características específicas, en su punto de partida, en sus objetivos concretos y en los recursos de los que dispone, pueda orientar un avance coordinado y estructurado hacia una nueva articulación de su actividad, en la que las preocupaciones sociales y medioambientales se integren en el corazón del modelo de negocio.



1. ¿DESDE DÓNDE PARTIMOS? EL AUTODIAGNÓSTICO

Como hemos visto, medir la responsabilidad social de las empresas es un reto lanzado hace algunos años por la Comisión Europea en el que están trabajando con mucha intensidad varias instituciones (entre ellas la OCDE, Naciones Unidas, AENOR o el *Global Reporting Initiative*), aunque aún no existan indicadores oficiales generalizados al conjunto del sector empresarial. De hecho, el panorama ha cambiado poco desde aquel 2 de julio de 2002 en el que la Comisión reconocía en el documento *“La responsabilidad social de las empresas: nueva estrategia de la Comisión para promover la contribución empresarial a un desarrollo sostenible”* que aún se estaba persiguiendo el consenso sobre la objetividad de los métodos de evaluación y herramientas de validación propuestas hasta ahora en la materia, para lo que incluso se estableció un Foro Multilateral Europeo de opinión al respecto.

En la actualidad, con objeto de que la RSC sea más creíble, se está promoviendo la evaluación comparativa externa de la actuación de las empresas en los ámbitos social y medioambiental; además, también se está haciendo un especial hincapié en que se generen espacios de intercambio de buenas prácticas donde se obtengan modelos de los que tomar ejemplo y se adquieran fórmulas exitosas de aplicación de esta estrategia.

Hasta la fecha se ha definido una pluralidad de códigos de conducta, de índices sociales, de parámetros de selección y de clasificación de empresas socialmente responsables, de normas de certificación y de etiquetas sociales, a demanda no sólo de las organizaciones que promueven esta estrategia sino también ante la creciente sensibilidad y presión de los propios consumidores. Sin embargo, la realización de evaluaciones y mediciones comparativas está resultando especialmente difícil, debido en buena medida a la falta de referencias consensuadas. Además, la determinación de estos indicadores está condicionada a la localización de criterios de simplificación y racionalización de instrumentos en beneficio de las propias empresas.

Una iniciativa muy importante en materia de medición hace referencia al denominado “Índice Social” (*Social Index*), llevado a la práctica por el Ministerio de Asuntos Sociales danés para determinar en qué medida una empresa asume sus responsabilidades sociales sobre la base de una escala que va del 0 al 100. El Índice Social se concreta en una herramienta de autoevaluación que conduce a la empresa a reflexionar sobre su compromiso social y a analizar dónde puede actuar para mejorar la puntuación asignada según sus respuestas. Los resultados que arroja esta encuesta pueden ser utilizados por la empresa para varios fines:

- Servir de instrumento que ayude a fijar los objetivos y estrategias empresariales
- Servir de medio de comunicación con los empleados y el entorno local
- Servir para potenciar la formación interna en la organización, sobre todo en el tipo de contenidos en los que formar

PAÍS: Dinamarca.

EMPRESA: Malerfirmaet Holm Nielsen A/S

ACTIVIDAD: Trabajos de pintura.

BUENA PRÁCTICA: El esfuerzo empresarial orientado hacia la atención de sectores sociales desfavorecidos (personas con discapacidades físicas o psíquicas, analfabetos o personas excluidas por otras causas), se ha traducido en una política de contratación que favoreciese la inclusión de estas personas, y garantizase un entorno físico adecuado a sus necesidades. Las ventajas para la empresa se traducen en el logro del beneplácito y reconocimiento de las autoridades locales y de su comunidad, además de tener un impacto muy apreciable para la sociedad en general.

www.firmaet-hck.dk

- Servir de baremo de comparación hacia dentro con la evolución anual del índice y hacia fuera *midién*dose con competidores

Tal vez la principal razón por la que esta iniciativa pionera no se ha extendido a otros territorios pueda ser que está pensada en términos muy genéricos, y diseñada para ser aplicada tanto en empresas públicas como privadas, grandes o pequeñas, independientemente del sector de actividad al que se dedique cada compañía.

Otro proyecto a destacar en materia de diagnóstico y medición de la RSC es la norma “Responsabilidad Social 8000” relacionada con las condiciones de trabajo y con un sistema de control independiente de su cumplimiento en las empresas (“Social Accountability 8000 - SA8000”). Dicha norma –y su sistema de control– se basan en estrategias probadas con garantía de calidad (similares a las de la norma ISO 9000) y añaden varios elementos que los expertos internacionales en derechos humanos consideran fundamentales para la auditoria social, agrupados en 9 áreas centrales: trabajo infantil, trabajos forzados, salud y seguridad, compensaciones, horas de trabajo, discriminación, disciplina, libre asociación y negociación colectiva y sistemas de dirección.

Como ya hemos señalado con anterioridad, el diagnóstico del punto de partida en materia de RSC constituye un paso fundamental a la hora de acometer un tránsito hacia modelos de negocio responsables desde un punto de vista social y medioambiental. El autodiagnóstico viene a ser como una radiografía previa que sirve para conocer de dónde partimos, de cara a encontrar las vías más útiles que nos conduzcan allí donde queremos llegar.

Lo que vamos proponer en esta Guía es un autodiagnóstico basado en un cuestionario de auto-cumplimentación, de forma que sean las propias PYME quienes puedan, de forma rápida y sencilla, conocer su posición de inicio en materia de RSC. El cuestionario que propondremos a continuación está estructurado basándose en las dos dimensiones de la empresa en las que actúa la RSC (interna y externa), y está a su vez subdividido en una serie de aspectos fundamentales de cada una de las dimensiones señaladas. Veamos a continuación un listado de las variables que hemos considerado a la hora de construir el cuestionario:

1. DIMENSIÓN INTERNA

A. Gestión de recursos humanos

- Política de contratación: discriminación, inserción minorías y recursos a servicios públicos de empleo o a agencias privadas de contratación.
- Política familiar: conciliación de vida familiar y social con el trabajo, servicios de apoyo familiar (guarderías, etc...) y actividades extralaborales.
- Política sanitaria: Sistemas de protección, asistencia médica y seguimiento de los trabajadores de baja.
- Política salarial/contractual: tipos de contrato, niveles de precariedad, retribuciones salariales e igualdad entre géneros.
- Políticas de formación: esfuerzo en formación continuada, mantenimiento de la empleabilidad y rotaciones en la plantilla.

B. Organización y administración de la empresa y de sus recursos económicos

- Diálogo social: representación sindical y formulas de negociación laboral y de resolución de conflictos.
- Transparencia: Información y consulta de los trabajadores acerca de situación de la empresa, objetivos, organización y resultados.
- Democracia interna: procedimientos de toma de decisión con participación de trabajadores y acceso a la titularidad jurídica de la empresa.
- Participación en beneficios por parte de los trabajadores.

C. Prevención de riesgos laborales y ambientales

- Riesgos laborales: análisis, evaluación y gestión de riesgos en el proyecto general de la empresa; auditorías previas, siniestralidad laboral y evaluación de índices de siniestralidad; existencia de seguros de responsabilidad civil.
- Riesgos ambientales: adhesión al sistema comunitario de gestión y auditoría ambiental, política de análisis de impacto a lo largo del proceso productivo y de la vida útil del producto, tendencia a la disminución del consumo de recursos naturales y a la disminución de la emisión de desechos, residuos y emisiones contaminantes y reducción de la contaminación acústica dentro y fuera de la empresa.

D. Capacidad de adaptación al cambio

- Innovaciones: procesos de formación en nuevas técnicas, estrategias y procedimientos de producción y reciclaje periódico de cuadros directivos.
- Recurso a fuentes de financiación complementarias en forma de ayudas y subvenciones.
- Informes y/o auditorías previas con relación a la responsabilidad social.

2. DIMENSIÓN EXTERNA

A. Vinculación con el entorno local

- Participación en la cohesión social del territorio: acciones en favor del empleo local y de la inserción social de minorías, participación en asociaciones del territorio, promoción de proyectos sociales, deportivos o culturales, donaciones o patrocinios y extensión de programas de formación a los miembros de la comunidad local.
- Imagen corporativa: buena percepción de la empresa en el ámbito local, preocupación por una imagen de responsabilidad social.

B. Relación con el entorno comercial y productivo

- Proveedores: negativa a comprar suministros a empresas de economía sumergida o a empresas que vulneren ciertas cláusulas éticas.
- Socios comerciales: estabilidad y duración en el tiempo de las relaciones con grandes empresas, administraciones y asociaciones; códigos éticos de actividad comercial.
- Consumidores: presentación responsable y transparente del producto al consumidor, fórmulas de compensación por daños o perjuicios.

C. Vinculación con el entorno internacional

- Defensa de los derechos humanos: negativa a operar comercialmente con empresas o estados que vulneren los derechos humanos, lucha contra la corrupción.
- Codesarrollo: existencia de una línea social en la empresa, participación en programas de cooperación al desarrollo, participación en programas de comercio justo y dedicación de una parte del beneficio a proyectos solidarios.

Una vez presentadas las variables a partir de las cuales hemos definido el diagnóstico, es el momento de centrar la atención en el cuestionario. Éste consta de dos apartados claramente diferenciados; el primero, identificado como “BLOQUE A”, contiene una serie de preguntas generales acerca de la empresa, como puede ser el número de trabajadores o el año de constitución. El segundo apartado, que llamaremos “BLOQUE B”, supone la parte más importante del cuestionario, puesto que en él figuran las preguntas que nos van a permitir medir el grado de responsabilidad social de cada empresa.

La estructura es la siguiente: en la izquierda de la hoja se encuentran, numeradas, cada una de las preguntas, mientras que en las columnas de la derecha se sitúan las casillas de respuesta. Todas las preguntas están formuladas en forma de aseveración, y para responder a ellas basta con marcar en la casilla correspondiente el grado de acuerdo o de desacuerdo que se tiene con cada una de las situaciones propuestas.

	Nunca	Poco	Bastante	Siempre
4 El número de contratos fijos supera siempre al de contratos eventuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Así, por ejemplo, al leer la pregunta anterior se deberá marcar en la casilla “nunca” si en la empresa en cuestión sucede la situación contraria a la propuesta, esto es, si el número de contratos eventuales es mucho mayor que el de contratos fijos; sin embargo, si la diferencia entre estos dos tipos de contrato es favorable a los contratos fijos pero no de forma muy abultada, se marcará la opción “bastante”, reservando la casilla “siempre” para aquellos casos en los que la pregunta define exactamente la situación actual de la empresa.

EL CUESTIONARIO DE AUTODIAGNÓSTICO

A continuación se incluye en esta Guía, con carácter de ejemplo, un modelo de cuestionario de autodiagnóstico. Para una aplicación racional y rigurosa de este procedimiento de trabajo, cada empresa debería adaptarlo a sus características particulares, con especial atención a sus medios, necesidades y objetivos. Por tanto, para diseñar un protocolo eficiente y ajustado, será imprescindible tener en cuenta las peculiaridades de cada empresa en lo relativo a su estructura, organización y funcionamiento, sector de actividad, ámbito de implantación / proyección, red de relaciones (influencias/dependencias), etc. Así mismo, el cuestionario deberá ajustarse de manera dinámica a los cambios que, en un futuro, se vayan produciendo y que afecten tanto a la empresa como a la evolución general de los procedimientos de análisis y al desarrollo de la RSC.

BLOQUE A

1	• Año de constitución de la empresa				
2	• Número de empleados	<input type="checkbox"/> 1-9	<input type="checkbox"/> 10-49	<input type="checkbox"/> 50-100	<input type="checkbox"/> >100
3	• Facturación del pasado ejercicio (mill. €)	<input type="checkbox"/> < 5	<input type="checkbox"/> 5-15	<input type="checkbox"/> 16-25	<input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> > 35
4	• Sector principal de actividad	INDUSTRIA			<input type="checkbox"/>
		CONSTRUCCIÓN			<input type="checkbox"/>
		COMERCIO			<input type="checkbox"/>
		SERVICIOS			
		Hostelería			<input type="checkbox"/>
		Transporte, almacenamiento y comunicaciones			<input type="checkbox"/>
		Intermediación financiera			<input type="checkbox"/>
		Actividades inmobiliarias y de alquiler			<input type="checkbox"/>
		Servicios a empresas			<input type="checkbox"/>
		Otros servicios			<input type="checkbox"/>

BLOQUE B

1. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

		Nunca	Poco	Bastante	Siempre
1	•Mi empresa recurre a servicios públicos de contratación a la hora de buscar nuevos empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	•En la plantilla existen trabajadores inmigrantes o representantes de minorías étnicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	•Las mujeres ocupan puestos operativos en la empresa y constituyen un porcentaje importante en el total de la plantilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	•El porcentaje de contratos fijos es mayor que el de contratos eventuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	•Los salarios que perciben los trabajadores se sitúan por encima de lo estipulado por el Convenio Colectivo del sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	•La compañía no establece ninguna distinción en la contratación de nuevos trabajadores en función de su edad, su raza o su sexo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	•La jornada media de trabajo en mi empresa no excede la duración de la jornada de Convenio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	•En mi empresa existen sistemas de ayudas y compensaciones a los trabajadores con hijos (guarderías,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	•La compañía cuenta con un programa de actividades extralaborales para los trabajadores (deportivas, de ocio,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	•La empresa proporciona a sus trabajadores un seguro médico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	•Los trabajadores con baja por enfermedad o por accidente laboral gozan de un servicio de seguimiento médico por parte de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	•La empresa ofrece cursos de formación para los trabajadores que se incorporan a la plantilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	•La compañía cuenta con programas de formación enfocados a mantener el nivel de empleabilidad futura de los trabajadores con antigüedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	•La plantilla de trabajadores de mi empresa es estable y, más allá de las nuevas incorporaciones, no sufre demasiadas alteraciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA Y DE SUS RECURSOS

		Nunca	Poco	Bastante	Siempre
15	•En mi empresa existe representación sindical	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	•Las fórmulas de negociación colectiva son muy habituales en la compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	•En la empresa se acude o se ha acudido al arbitrio de agencias independientes (consultoras, auditorías,...) con el fin de resolver conflictos laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	•Los trabajadores reciben habitualmente información de las líneas a seguir en materia de objetivos y estrategias productivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	•Los trabajadores de la empresa participan activamente en los procesos de toma de decisiones, ya sea de forma asamblearia o a través de sus representantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	•En la compañía existen fórmulas para que los trabajadores puedan llegar a ser socios de la misma o participar en su titularidad jurídica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	•Los trabajadores participan en los beneficios no reinvertidos de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES Y AMBIENTALES

	Nunca	Poco	Bastante	Siempre
22 • En mi empresa se cuenta con un capítulo específico dedicado al análisis y evaluación de riesgos laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 • La empresa realiza con cierta periodicidad auditorías de análisis de riesgos laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 • La compañía imparte a trabajadores y directivos cursos de formación en prevención de riesgos laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 • En relación con el resto del sector, el número de accidentes laborales es significativamente menor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 • La cantidad de accidentes laborales en mi empresa ha venido disminuyendo de forma sostenida durante los últimos cinco años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 • La empresa cuenta con un seguro de responsabilidad civil en caso de accidente laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 • En mi empresa se cuenta con un capítulo específico dedicado al análisis y evaluación de riesgos ambientales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 • La empresa se ha adherido a alguno de los sistemas comunitarios de auditoría y gestión ambiental (ISO 14.001, EMAS,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 • La empresa desarrolla planes de análisis y diagnóstico a lo largo del proceso productivo, la comercialización y la vida útil del producto, con el fin de coordinar con otros agentes medidas de reducción del impacto ambiental global	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 • En la empresa estamos comprometidos con la reducción progresiva del consumo de recursos naturales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 • La compañía desarrolla planes de gestión y tratamiento de residuos peligrosos según lo dispuesto por la legislación vigente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33 • La empresa está dispuesta a reducir la contaminación acústica tanto en el interior como en el exterior de las instalaciones de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO

	Nunca	Poco	Bastante	Siempre
34 • La empresa ofrece habitualmente cursos de formación a los empleados con relación a nuevas técnicas, estrategias y procedimientos de producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 • La empresa ofrece cursos de reciclaje para directivos y cuadros medios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 • La empresa está habituada a participar en programas de ayudas y subvenciones de organismos públicos locales, autonómicos, nacionales o comunitarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37 • La empresa ha realizado con anterioridad informes o auditorías acerca de su grado de responsabilidad social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. RELACIÓN CON EL ENTORNO COMERCIAL Y PRODUCTIVO

	Nunca	Poco	Bastante	Siempre
38 • En la política de proveedores de mi empresa no se admite la obtención de suministros de empresas de economía sumergida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39 • En la empresa las relaciones con otras empresas del sector, con las asociaciones que nos representan y las instituciones públicas o privadas vinculadas a nuestra actividad económica son muy estables y duraderas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40 • En la empresa contamos con un código ético que impide la firma de acuerdos comerciales con aquellas empresas que no cumplan o que vulneren una serie de comportamientos éticos mínimos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41 • Cuando presentamos nuestros productos a nuestros clientes lo hacemos acompañándolos de toda la información necesaria sobre sus componentes y características	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42 • En mi empresa existen fórmulas de compensación para el cliente cuando no queda satisfecho/a con nuestros productos o éstos resultan defectuosos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. VINCULACIÓN CON EL ENTORNO LOCAL

	Nunca	Poco	Bastante	Siempre
43 • Nuestra empresa acude primero a las bolsas de empleo de la zona donde está ubicada de cara a la búsqueda de nuevos trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44 • Nuestra empresa participa activamente en algún programa de inserción laboral con colectivos desfavorecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45 • Mi empresa cuenta con una vinculación formal con alguna asociación u organización de la localidad donde está ubicada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46 • La empresa en la que trabajo ha participado en la esponsorización o apoyo de algún tipo de proyecto cultural, social o deportivo de la zona donde ésta se ubica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47 • Mi empresa ha llegado a poner en marcha un programa de formación destinado a miembros de la comunidad local donde está ubicada sin que éstos sean trabajadores de su plantilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48 • La empresa goza de buena imagen en el entorno local donde se ubica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49 • La empresa se preocupa por tener una imagen de responsabilidad social y medioambiental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. VINCULACIÓN CON EL ENTORNO INTERNACIONAL

	Nunca	Poco	Bastante	Siempre
50 • En nuestra política comercial no operamos con empresas o con Estados que no respeten los derechos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51 • En nuestra empresa contamos con una línea específica de "Obra Social" o "Acción Social"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52 • En la empresa se destina de forma oficial una parte de los beneficios no reinvertidos a proyectos de cooperación y desarrollo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53 • Nuestra empresa ha participado en proyectos de cooperación internacional para el desarrollo de países desfavorecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PONDERACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

El cuestionario de RSC que hemos presentado está dividido en dos bloques; como hemos señalado, el bloque A identifica las características fundamentales de cada empresa, mientras que el segundo, el bloque B, aporta información útil de cara a evaluar el grado de RSC de cada compañía.

A su vez, este bloque B está subdividido en siete apartados que se refieren a cada una de las esferas, tanto internas como externas, que nos han parecido relevantes de cara al objeto que aquí nos ocupa. Sin embargo, estos apartados no van a tener el mismo peso a la hora de analizar las respuestas obtenidas o, lo que es lo mismo, hay algunos que van a ser más importantes que otros de cara al autodiagnóstico formulado.

Esta ponderación según apartados la vamos a concretar aumentando el peso parcial de las respuestas a las preguntas que se consideran más significativas a la hora de medir la RSC. Como el cuestionario está construido íntegramente por preguntas que se responden en una escala de valor (“nunca”= 1, “poco”= 2, “bastante”= 3 y “siempre”= 4), los datos obtenidos siempre se podrán analizar en forma numérica. Así pues, lo único que habrá que hacer será multiplicar los valores obtenidos en cada apartado por un coeficiente de ponderación para cada sección. A continuación se detalla, para cada apartado del bloque B, el número de preguntas total, el valor numérico máximo que es posible obtener en los distintos apartados (en caso de contestar a todas las preguntas con “siempre” = 4), el coeficiente de ponderación que hemos establecido y su valor final sobre el total de la puntuación:

APARTADO	Nº PREGUNTAS	VALOR MÁXIMO POSIBLE	COEFICIENTE PONDERACIÓN	VALOR MÁXIMO PONDERADO	PESO SOBRE TOTAL	
1. Recursos humanos	14	14x4= 56	0,6	33,6	35%	
2. Organización y Admón. de la empresa	7	7x4= 28	0,5	14,0	14%	
3. Prevención	a) Laboral	6	6x4= 24	0,6	14,4	15%
	b) Ambiental	7	7x4= 28	0,5	14,0	14%
4. Adaptación al cambio	4	4x4= 16	0,3	4,8	5%	
5. Relación con el entorno local	7	7x4= 28	0,3	8,4	8%	
6. Relación con el entorno comercial	5	5x4= 20	0,3	6,0	6%	
7. Relación con el entorno internacional	4	4x4= 16	0,3	4,8	5%	
TOTALES	54	216	-	100	100%	

A la vista del cuadro, se entiende que los apartados más destacados en la valoración de la responsabilidad social de la empresa son, en primer lugar, la gestión de recursos humanos y la prevención de los riesgos laborales (coeficiente 0,6), seguidos de la organización y administración de la empresa y la prevención de riesgos ambientales (coeficiente 0,5), para terminar con la adaptación al cambio y las relaciones con los entornos comercial, local e internacional (coeficiente 0,3). Entendemos que ésta es la manera más rigurosa de acercarse a la RSC y, a la vez, la más útil para construir un indicador de medición sencillo y manejable. Con todo, para conocer la puntuación

obtenida en el cuestionario de autodiagnóstico, basta con hacer los cálculos según la siguiente plantilla:

APARTADO	SUMATORIO DE LAS RESPUESTAS	MULTIPLICAR POR COEFICIENTE	RESULTADO PONDERADO
1. Recursos humanos		x 0,6	
2. Organización y Admón. Empresa		x 0,5	
3. Prevención	a) Laboral	x 0,6	
	b) Ambiental	x 0,5	
4. Adaptación al cambio		x 0,3	
5. Relaciones entorno local		x 0,3	
6. Relaciones entorno comercial		x 0,3	
7. Relaciones entorno internacional		x 0,3	
PUNTUACIÓN TOTAL			

RESULTADOS EN FUNCIÓN DE LA PUNTUACIÓN

Ante todo, debemos considerar que nos encontramos frente a un ejemplo, a un modelo teórico de trabajo, que no se debe considerar como una referencia cerrada. Cada empresa deberá construir y adaptar su modelo particular a sus características y entornos específicos.

Una vez calculada la puntuación global en el cuestionario, ésta se corresponde con el punto de partida concreto de cada empresa en materia de RSC. De cara a facilitar el autodiagnóstico, hemos construido cuatro posibles estratos en función del nivel de respuesta a los diferentes interrogantes. Los cuatro estratos se definen basándose en la puntuación obtenida: entre 1-25, entre 26-50, entre -51-75 o más de 75.

⇒ **RESULTADO A: puntuación entre 1 y 25**

Sobre la base de los resultados del cuestionario, no parece que su empresa cuente con una estrategia de responsabilidad social definida. Las iniciativas en esta dirección parecen escasas o no han dado todavía los resultados esperados. En estas circunstancias, sería positivo que la Dirección sopesara la posibilidad de diseñar una nueva estrategia de planificación de la actividad empresarial que contemplara avances e innovaciones en materia de responsabilidad social. Como sabe, son muchas las ventajas, tanto hacia dentro de la empresa como de cara al exterior, de las que gozan las compañías socialmente responsables: mayor cohesión de los trabajadores, prevención de riesgos y accidentes laborales, fortalecimiento comercial de la marca, distanciamiento respecto de los competidores,...

Sería especialmente útil que en el diseño y planificación de esta nueva etapa participara, en la medida de lo posible, el mayor número de agentes implicados (directivos, accionistas, trabajadores,...), ya de esta forma se enriquecerá notablemente la respuesta a las tres preguntas que su compañía debería pasar a formularse: ¿de dónde venimos?, ¿hacia dónde vamos? y ¿a través de qué medios alcanzaremos los objetivos perseguidos?

Por otro lado, sería muy beneficioso para su empresa que dedicaran especial atención a dos aspectos que resultan determinantes a la hora de calibrar el nivel de responsabilidad social empresarial: por un lado, lo que se refiere a la gestión de los recursos humanos (políticas de contratación, tipos de contrato, nivel de salarios, apoyo a la formación,...), y, por el otro, lo que tiene que ver con la prevención de los riesgos laborales (análisis previos de riesgos, actuaciones concretas contra la siniestralidad, planes integrales de seguridad,...). Cuidando estos dos aspectos básicos y reflexionando sobre el resto de factores que comprenden la responsabilidad social, es seguro que su compañía se posicionará en la rampa de salida hacia una nueva forma de entender la actividad empresarial, caracterizada por su dinamismo, por su capacidad de innovación y por su apuesta decidida por la mejora del medio ambiente y del tejido social.

☞ **RESULTADO B: puntuación entre 26 y 50**

Su empresa está familiarizada con las estrategias de responsabilidad social. Si éstas han sido implementadas recientemente, es probable que necesiten de algún tiempo de rodaje para alcanzar los objetivos deseados. Por el contrario, si el plan de acción socialmente responsable fue diseñado y puesto en práctica hace ya algún tiempo, quizás sería positivo para su empresa acometer una evaluación del mismo con el fin de introducir mejoras que impulsen a su empresa a alcanzar cotas de eficiencia, de productividad y de responsabilidad aún mayores que las que se dan en la actualidad.

Como bien sabe, los planes de evaluación y revisión de las estrategias productivas son muy positivos de cara a mejorar el rendimiento de las compañías que los acometen. En ese sentido, sería muy deseable que en esta labor de análisis participara el mayor número de agentes implicados (directivos, trabajadores, accionistas,...), puesto que el diagnóstico se enriquecerá de forma notable si cuenta con la visión y la carga de experiencia de todos los actores que forman parte de la empresa.

Por otro lado, su compañía se encuentra en un estado óptimo para el intercambio de experiencias con otras empresas del sector; ustedes pueden obtener un aprendizaje muy valioso de los aciertos (y, por qué no, de los errores) de otras estrategias empresariales, y es seguro que muchas empresas se beneficiarán de manera importante de sus experiencias. Así las cosas, su punto de partida es el ideal para embarcarse de forma plena en un plan de acción empresarial que sepa combinar con acierto el crecimiento económico, el rendimiento productivo y los principios de responsabilidad social. Ésta será, sin duda, su apuesta particular por un futuro mejor para su empresa y para el conjunto de la sociedad.

☞ **RESULTADO C: puntuación entre 51 y 75**

La apuesta de su empresa por las actuaciones socialmente responsables es clara. En su situación actual, sería muy positivo que se preguntaran en qué ámbitos de actividad han desarrollado con mayor intensidad su compromiso de responsabilidad social. Normalmente, las compañías que quieren asumir conductas socialmente responsables se centran primero en la mejora de las condiciones internas de la empresa (salarios, seguridad laboral, administración de los recursos económicos,...) para luego pasar al ámbito externo, ámbito que comprende todo lo que tiene que ver con las relaciones con socios comerciales y proveedores, con el entorno local, con las actividades en el marco internacional, con la defensa de los derechos humanos,...

Así las cosas, y habiendo conquistado un nivel muy satisfactorio de responsabilidad social dentro de la empresa, es probable que haya llegado el momento de avanzar hacia fuera e introducir mejoras e innovaciones en el aspecto externo de su compañía. Estos cambios estratégicos, por un lado, harán que su empresa mejore la percepción que de ella tengan sus consumidores potenciales, a la vez que por el otro supondrán un elemento diferenciador que, sin lugar a dudas, servirá para reforzar su posición de cara a probables ayudas o subvenciones por parte de organismos públicos y privados.

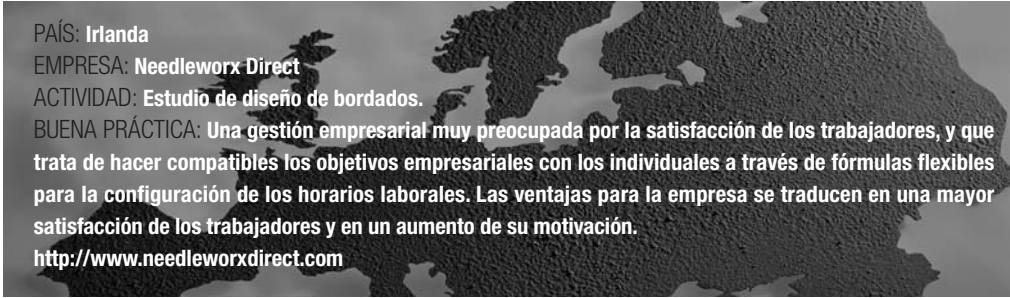
Además, no hay que olvidar que ustedes ocupan con toda seguridad un lugar destacado en su entorno comercial en lo que a conductas socialmente responsables se refiere. En ese sentido, sería muy positivo que aprovecharan este bagaje tan importante para difundir sus experiencias entre otras empresas que aspiren a seguir un camino de responsabilidad social en su actividad productiva. Están en situación de servir de ejemplo para otras iniciativas, y muchas compañías se beneficiarán del acierto de su visión estratégica a medio y largo plazo. De forma paralela, si son capaces de consolidar los mismos niveles de RSC en la esfera externa que los que han sabido conquistar en la interna, su empresa estará destinada a ocupar un lugar más que destacado en el conjunto de compañías de su sector de actividad.

➤ **RESULTADO D: puntuación entre 76 y 100**

Enhorabuena. Poco más se puede decir ante los niveles de responsabilidad social que su empresa parece haber alcanzado a lo largo de sus años de actividad; se puede decir que se encuentran ustedes en una situación inmejorable para servir de ejemplo de cara a otras empresas del sector que quieran apostar por avanzar por un camino de responsabilidad social. En este sentido, sería extraordinariamente positivo que intentaran compartir sus estrategias productivas y comerciales y que difundieran sus experiencias de responsabilidad en los distintos foros de discusión en los que tuvieran la oportunidad de participar: asociaciones empresariales, encuentros nacionales, congresos internacionales,... Por otro lado, no hay que olvidar que las estrategias productivas y comerciales, por muy acertadas que resulten, son realidades sujetas a múltiples variaciones y, por lo tanto, en constante transformación. De ahí la enorme utilidad de los procedimientos de diagnóstico y revisión de la actividad empresarial.

En virtud de éstos, ustedes estarán en situación de conocer de forma regular la situación real de su compañía, pudiendo así acometer los ajustes que consideren necesarios de cara a mantener estables los niveles de eficiencia, de productividad y de responsabilidad social de los que goza su empresa. Se trata de adecuar las estrategias de negocio a la realidad de un mundo cambiante, asumiendo que la responsabilidad social es cada vez más un valor rico y dinamizador para el tejido empresarial.

Por último, pero no por ello menos importante, deben tener presente que en el momento en el que en nuestro país se consoliden las Certificaciones Oficiales de Responsabilidad Social, y así parece apuntar el rumbo marcado por las instituciones comunitarias, ustedes están en posición de ser una de las empresas pioneras en acceder a este tipo de reconocimiento, afianzando de esta forma su liderazgo en la construcción de la actividad empresarial del futuro. De nuevo, enhorabuena.



PAÍS: Irlanda

EMPRESA: Needleworx Direct

ACTIVIDAD: Estudio de diseño de bordados.

BUENA PRÁCTICA: Una gestión empresarial muy preocupada por la satisfacción de los trabajadores, y que trata de hacer compatibles los objetivos empresariales con los individuales a través de fórmulas flexibles para la configuración de los horarios laborales. Las ventajas para la empresa se traducen en una mayor satisfacción de los trabajadores y en un aumento de su motivación.

<http://www.needleworxdirect.com>

2. ¿HACIA DÓNDE VAMOS? LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Una vez conocido el punto de partida en materia de RSC, ha llegado el momento de definir aquellos objetivos que guiarán el camino de las PYME hacia un modelo de negocio de responsabilidad social y medioambiental. Como ya hemos señalado, la identificación de los objetivos se convierte en una tarea fundamental dentro de todo proceso de cambio, puesto que éstos van a funcionar a modo de raíles sobre los cuales transitará el vagón de la transformación empresarial. Por lo tanto, parece fácil imaginar que si estos raíles no están bien diseñados ni fuertemente anclados al terreno, el conjunto de la experiencia corre el peligro de descarrilar. No obstante, vamos a intentar apuntar en estas líneas una serie de pautas que posibiliten la construcción de un trazado viario sólido que conduzca a las PYME españolas allí hacia donde éstas quieran avanzar.

La primera tarea en este sentido consiste en un ejercicio proyectivo; así, lo que proponemos es mirar hacia el futuro para intentar visualizar la imagen de la empresa responsable que se querría llegar a ser. Esto no es otra cosa que concretar la “Visión” de la propia empresa, concepto que, en tándem con el de “Misión”, se ha convertido en los últimos años en pieza clave de las estrategias de modernización del sector privado. Mientras que la “Misión” hace referencia a la razón de ser –a la finalidad última– de una empresa determinada, la “Visión” alude a un querer ser, a un horizonte futuro en el que la compañía haya satisfecho todos sus objetivos y se haya convertido finalmente en la organización ideal e imaginada.

Así pues, hay que comenzar por establecer la “Visión” de la propia PYME. Lo que ésta querría llegar a ser en un futuro, incluyendo por supuesto todos aquellos elementos relacionados con el ámbito que aquí nos ocupa: el de la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental. Para poder abordar una definición útil y enriquecedora de la “Visión”, proponemos a continuación dos criterios fundamentales que entendemos deberían caracterizar este proceso:

a. El futuro ideal no es un futuro idílico

Al proyectar una imagen de futuro, hay que intentar operar dentro de unos parámetros mínimos de factibilidad y de viabilidad de la empresa imaginada. No es lo mismo aspirar a alcanzar una situación determinada que limitarse a soñar con ella, ni tampoco es igual un futuro ideal que un futuro idílico y, en buena medida, irreal. En este sentido, el ejercicio de proyección tiene que ser tan valiente y decidido como prudente y responsable, porque apostar por un escenario imaginario que difícilmente podrá llegar a alcanzarse no contribuirá a fortalecer el avance y el progreso de una empresa, sino que producirá todo lo contrario: confusión, frustración y un elevado grado de desconfianza por parte de los grupos de interés.

b. La “Visión” ha de ser común y compartida

De poco serviría que la imagen de futuro de una empresa se correspondiera únicamente con los deseos y las preferencias de una única persona o un único nivel de la organización, puesto que esta imagen sólo podrá llegar a materializarse si el avance se canaliza a partir del esfuerzo conjunto de todas las personas implicadas en el devenir de la empresa. Por este motivo, el proceso que conduzca a establecer la “Visión” de cualquier PYME debería incluir elementos participativos en su diseño, pudiendo materializarse éstos a través de una encuesta general a empleados y dirección o bien a partir de grupos mixtos de trabajo. En cualquier caso, el consenso y la imagen compartida de la “Visión” son elementos irrenunciables para poder establecer el horizonte ideal de cualquier empresa.

Teniendo en cuenta estos criterios de partida, la empresa ya está en condiciones de poner en marcha su procedimiento específico de definición de la “Visión” de la propia organización, dibujando un escenario futuro hacia el que deben orientarse los esfuerzos de modernización de la compañía. Una vez consolidado, este escenario remitirá a un horizonte ideal, a un punto a alcanzar. ¿Qué hay, sin embargo, de la situación actual, del estado real de la empresa? ¿Se encuentra ésta muy lejos de alcanzar su propia “Visión” o, por el contrario, el punto de partida de la organización es tan bueno que la imagen ideal de futuro casi se puede palpar?

Hasta este punto, la empresa que se apoye en esta Guía para orientar su avance hacia la RSC habrá completado dos tareas imprescindibles: el autodiagnóstico y la definición de la “Visión”. Antes de pasar a delimitar los objetivos concretos de la apuesta por un modelo de negocio responsable, núcleo del presente epígrafe, aún hay una tarea que nos parece que las PYME deben acometer: un análisis DAFO de su momento actual. Se trata de una herramienta cuya aplicación permite conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado. La denominación del método DAFO proviene de sus iniciales:

- D: debilidades.
- A: amenazas.
- F: fortalezas.
- O: oportunidades.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación y generales de la organización.

- **Debilidades:** (puntos débiles). Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- **Fortalezas:** (puntos fuertes). Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y capacidad dinámica de la empresa.

- **Amenazas:** se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, reducir su efectividad, aumentar los riesgos, incrementar los recursos que se requieren para su implantación, o reducir los ingresos esperados reduciendo su rentabilidad.
- **Oportunidades:** es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar su cifra de negocios.

En el cuadro adjunto indicamos el método práctico para la realización del análisis DAFO, en el que se observan las siguientes circunstancias:

- El número de espacios blancos para completar serán los que se consideren oportunos.
- Lo realmente válido consistirá en tener el menor número de amenazas y debilidades y el mayor número de oportunidades y fortalezas.
- Las amenazas y debilidades, una vez identificado el mayor número posible, deberán estar horquilladas de la mejor forma, para minimizar los efectos negativos, en caso de producirse, o potenciarlas, convirtiéndolas en oportunidades y fortalezas.
- Las oportunidades y fortalezas tendrán que ser cuidadas, mantenidas y utilizadas. Una forma interesante de ser competitivos es realizar sistemáticamente DAFO a los productos y empresas de la competencia; así descubriremos los nichos o huecos que dejan, lo que nos servirá como argumento de ventas o para introducirnos en un determinado mercado.

DAFO.	
Objetivo: _____	
Producto: _____	
Situación Interna (Organización comercial, marketing, productos, logística,...)	
Debilidades	Fortalezas
Situación externa (Situación socioeconómica, influencias políticas, coyuntura de mercado,...)	
Amenazas	Oportunidades

El análisis DAFO es una herramienta de diagnóstico e investigación muy empleada para analizar sistemas cerrados, tales como territorios, organizaciones o empresas. En él se combina un criterio valorativo (lo “positivo” y lo “negativo”) con uno temporal (el presente y el futuro más inmediato), dando lugar a una matriz con cuatro espacios independientes: las Debilidades (aspectos negativos en el presente), las Amenazas (aspectos negativos en un futuro inmediato), las Fortalezas (aspectos positivos en el presente) y las Oportunidades (aspectos positivos en un futuro inmediato). De aquí la denominación de la matriz como análisis o diagnóstico “DAFO”.

Lo que proponemos es que, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el cuestionario de autodiagnóstico y utilizando la “Visión” adoptada para la organización como referente último de lo que se querría llegar a ser, la PYME construya su propio análisis DAFO, identificando aquellos elementos que caracterizan de forma más destacada su momento actual y ubicándolos en el cuadrante de la matriz que corresponda.

Así, por ejemplo, la firma de un nuevo contrato de producción podría ser identificada como una fortaleza; la aprobación de una ley específica que regulara la actividad de su sector cabría ser contemplada como oportunidad o como una amenaza en el futuro, dependiendo de la orientación concreta de la normativa; y un déficit formativo de parte de la fuerza de trabajo cabría ser considerado como una debilidad manifiesta de la empresa.

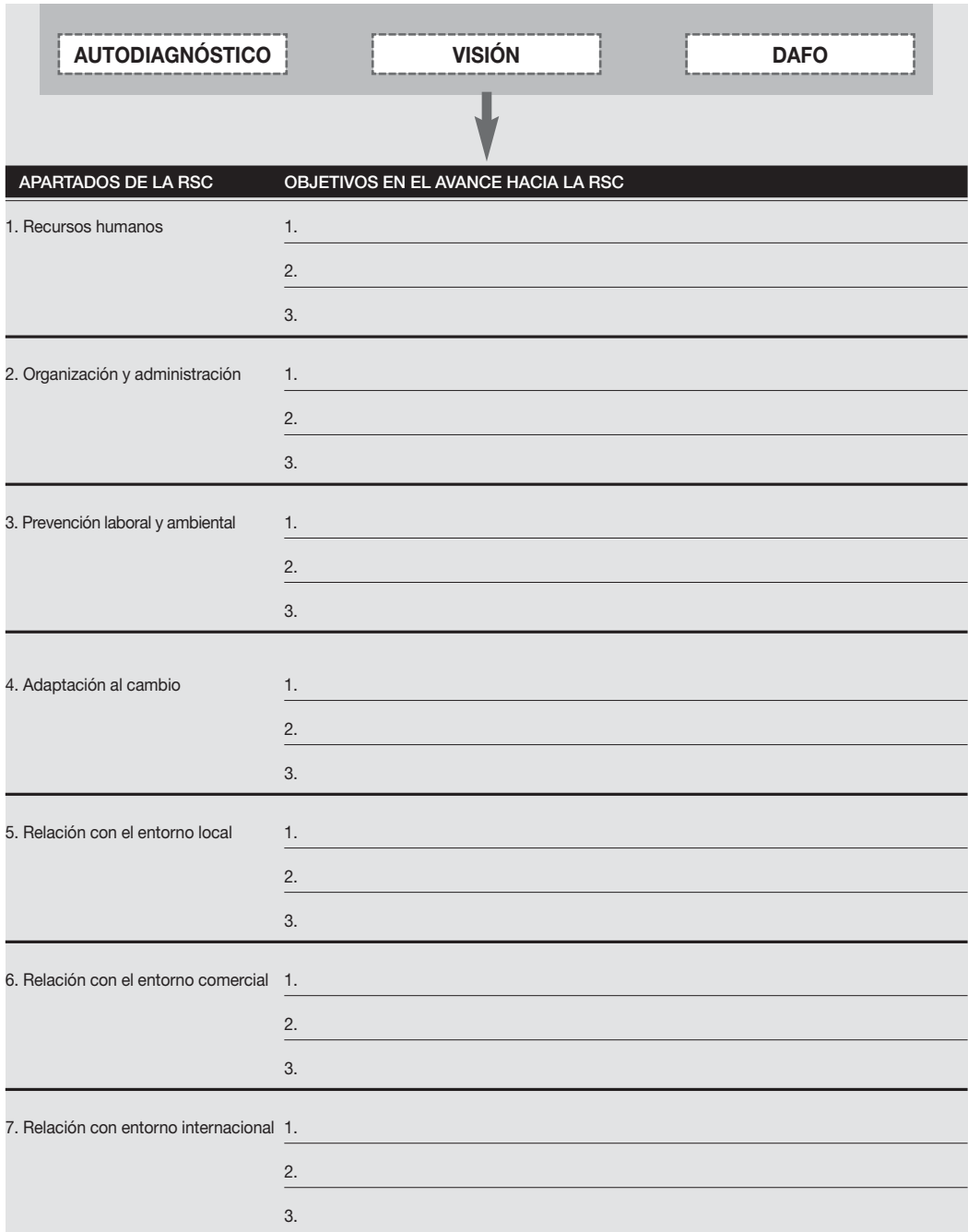
	PRESENTE	FUTURO
NEGATIVO	D	A
POSITIVO	F	O

Por otro lado, el análisis DAFO debería ser construido a partir de los mismos criterios que señalamos a la hora de definir la “Visión”: factibilidad y realismo en los planteamientos y participación del mayor número posible de personas que componen la organización. Un elemento que tiende a dificultar los análisis DAFO, pero que también los enriquece notablemente, es el hecho de que una misma realidad puede ser considerada de formas muy diversas por distintos miembros de la empresa, generando un debate muy interesante que, en última instancia, sirve para cohesionar y fortalecer la imagen construida de la compañía.

Cuando la matriz DAFO haya sido elaborada y debidamente consensuada, ya se habrán realizado las tres tareas indispensables para poder pasar a fijar los objetivos más destacados en el avance de la empresa hacia la RSC. Así pues, en este punto habrá que tener en cuenta diversos elementos de análisis con los que ya se cuenta: en primer lugar, los resultados del cuestionario de autodiagnóstico, tanto en lo que se refiere al comentario global extraído de la puntuación obtenida como los resultados logrados en cada uno de los apartados del cuestionario; en segundo término, la definición concreta de la “Visión” de la organización, que arroja pistas muy valiosas acerca de la empresa que se quiere llegar a ser; y por último, la configuración de la matriz DAFO, que

ha ayudado a identificar los aspectos más positivos sobre los que la entidad se apoya y aquellos que podrían poner en peligro su estabilidad.

En este sentido, proponemos un modelo de cuadro de mando que agrupa los tres niveles y que puede resultar útil para completar con rigor el análisis.



3. ¿CÓMO QUEREMOS AVANZAR? LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La PYME que se esté apoyando en la presente Guía para ordenar su avance hacia la RSC habrá realizado hasta el momento una serie de tareas muy importantes: un cuestionario de autodiagnóstico, una definición de la “Visión” de su empresa, una matriz DAFO y una identificación de objetivos destacados en materia de responsabilidad social y ambiental. De este modo, podemos aventurar que se trata de una empresa comprometida con su apuesta por la RSC que ya conoce su punto de partida, los principales activos con los que cuenta, las dificultades más importantes que podrá llegar a encontrarse y el horizonte de futuro que querría llegar a construir. Pues bien, ha llegado el momento de concretar la manera de articular el camino hacia ese horizonte: ¿cómo avanzar hacia un modelo de RSC?

Lo que vamos a proponer en estas líneas es la articulación de un procedimiento de planificación estratégica, que no es otra cosa que el proceso de desarrollo e implementación de planes de actuación orientados a alcanzar una serie de objetivos como prioritarios en un marco temporal delimitado. La planificación estratégica es imprescindible para hacer operativos los planes de actuación, para trasladar propósitos generales y metas difusas en una estrategia articulada y ordenada de intervención. Así pues, la idea es que la PYME que aborde su planificación estratégica a partir de este epígrafe termine en posesión de una hoja de ruta útil y eficaz a la hora de poder implementar actuaciones concretas y medidas específicas en el seno de su empresa. Para acometer esta tarea, vamos a proponer la realización de cuatro tareas consecutivas: delimitar el marco temporal del plan, priorizar una serie de objetivos fundamentales, componer una tabla de intervención estratégica y definir mecanismos de seguimiento y evaluación del plan.

A. Delimitando el marco temporal

Los planes estratégicos de intervención pueden recoger cualquier tipo de delimitación temporal; así, pueden ser trimestrales, semestrales, anuales, bianuales, quinquenales,... y si nos enfrentamos a un verdadero plan de choque, incluso pueden llegar a ser mensuales, señalando tareas muy concretas a acometer con la mayor de las urgencias. En definitiva, el abanico temporal de este tipo de herramientas está muy abierto.

De cara a la tarea que nos ocupa, esto es, la implementación de un plan de actuación para PYME en materia de RSC, y partiendo del supuesto de que las empresas que se apoyen en esta Guía para orientar su avance estarán conociendo su primera experiencia –o una de las primeras– en esta materia, entendemos que el horizonte temporal de este primer plan debería ajustarse más o menos al año de duración. Definir un periodo más amplio no tendría mucho sentido, ya que el carácter novedoso de esta experiencia requiere de una revisión y de una reorientación más o menos constantes, y delimitar un periodo más breve tampoco sería muy razonable si lo que se pretende no es tanto un plan de urgencia como la consolidación de unas pautas de comportamiento que tengan permanencia y solidez en el tiempo. Por estos motivos, consideramos que planificar a un año vista en este caso es la manera más acertada para consolidar un avance productivo y enriquecedor hacia una esquema de RSC.

B. Priorizando los objetivos

A partir del epígrafe anterior, las PYME han podido acometer una identificación de objetivos para cada una de las áreas en las que hemos descompuesto la RSC. Así pues, habrá empresas que en este punto se encuentren con 12, con 15, con 20 e incluso con cerca de una treintena de objetivos para abordar en su camino hacia un esquema de responsabilidad social y medioam-

biental. Como parece claro, esbozar un plan estratégico anual con la pretensión de satisfacer tal cantidad de objetivos resulta bastante desmedido, por lo que lo más razonable será ajustar el listado de objetivos a perseguir al marco temporal que se ha delimitado.

Si se fuera a construir un plan a cinco años vista, tendría sentido definir una lista amplia de objetivos a corto, medio y largo plazo, pero tratándose de un periodo anual, resulta mucho más acertado centrar los esfuerzos en una serie más reducida de objetivos más relevantes para poder abordarlos con solvencia y de manera enriquecedora para la empresa. Así pues, lo que se impone en este punto es priorizar los diferentes objetivos señalados en la fase anterior, con el fin de centrarse en –como mucho– los cinco que se identifiquen como más importantes para este primer avance hacia la RSC.

¿Qué objetivos aparecen como determinantes para encarrilar el conjunto de la política de RSC de la PYME? ¿Cuáles se orientan a corregir las principales Debilidades y Amenazas detectadas en la matriz DAFO? ¿Cuáles podrían acarrear mayores beneficios para la empresa y el conjunto de sus grupos de interés?

Éstas y otras muchas serán las preguntas que deban guiar la priorización de objetivos. En esta fase vuelve a ser muy importante –lo está siendo de forma transversal para el conjunto de actividades que proponemos en la presente Guía– la participación del mayor número posible de personas implicadas en la marcha de la empresa. Esto es así porque la selección de los objetivos más importantes debe suscitar un cierto grado de consenso entre el conjunto de personas que componen la organización, y en ningún caso debería responder al criterio personal de un único decisor. Como ya hemos señalado en ocasiones anteriores, avanzar de forma coordinada hacia una meta compartida es garantía imprescindible para el éxito de cualquier intento de aproximación a un modelo de negocio de RSC.

Así pues, lo ideal sería poner en marcha algún mecanismo de toma de decisiones conjuntas para abordar la priorización de los objetivos; éste puede ir desde la celebración de una asamblea con el conjunto de la plantilla hasta el trabajo en áreas, en departamentos o en grupos reducidos que luego realicen una puesta en común. Pero en cualquier caso, la finalidad de este proceso será la de reducir la lista inicial de objetivos a una selección de cinco, que como veremos pasarán a convertirse en las líneas estratégicas de actuación en materia de RSC.

C. Confeccionando la tabla de intervención estratégica

Ya están identificados los objetivos prioritarios a acometer en el plazo del primer año de desarrollo de la política de RSC de la PYME. Ha llegado el momento de pasar a la acción, y para ello hay que descomponer los objetivos prioritarios en medidas y acciones concretas que orienten las actuaciones a desarrollar. Pero no sólo eso; también hay que delimitar el plazo temporal de ejecución de cada medida, determinar los recursos –humanos y materiales– a dedicar y decidir la persona o el equipo que va a ejercer de responsable de la implementación de cada una de las medidas.

En definitiva, hay que elaborar una tabla de intervención estratégica que, a modo de mapa global, refleje cada uno de los elementos de los que se va a componer el plan de intervención de la empresa. El eje principal de esta tabla vendrá definido por los objetivos prioritarios, que en este punto, tal y como hemos anunciado más arriba, funcionarán como verdaderas líneas estratégicas de intervención. A continuación presentamos el modelo de tabla que habrá de componer cada compañía.

TABLA DE INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	MEDIDAS ESPECÍFICAS	PLAZO REALIZACIÓN	RECURSOS A EMPLEAR		PERSONA / EQUIPO RESPONSABLE
			HUMANOS	MATERIALES	
A.	1.				
	2.				
	3.				
B.	1.				
	2.				
	3.				
C.	1.				
	2.				
	3.				
D.	1.				
	2.				
	3.				
E.	1.				
	2.				
	3.				

A título de ejemplo, una de las líneas estratégicas de intervención podría desarrollarse de la siguiente manera:

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	MEDIDAS ESPECÍFICAS	PLAZO REALIZACIÓN	RECURSOS A EMPLEAR		PERSONA / EQUIPO RESPONSABLE
			HUMANOS	MATERIALES	
A. Hacer un uso responsable del papel	1. Sensibilizar al personal para imprimir en papel reutilizado	Meses 2-3	2 Técnicos	Boletín interno	Responsable personal
	2. Colocar cajas para papel a reciclar en cada planta	Mes 1	1 Técnico	12 Contenedores grandes	Departamento de administración

D. Definiendo mecanismos de seguimiento y evaluación

El plan estratégico ya está diseñado y está siendo implementado, pero no por ello está garantizado su éxito. Con objeto de asegurarse de que las medidas previstas se van desarrollando acorde a los criterios establecidos, y para garantizar el buen desarrollo global del plan, es necesario habilitar una serie de mecanismos de seguimiento –durante la realización del plan– y de evaluación –una vez que éste haya finalizado– que retroalimenten el proceso y permitan ajustar aquellos elementos que pudieran incidir en un mejor desarrollo de la intervención.

En un plan estratégico de las características del que hemos propuesto, lo ideal sería establecer una serie de hitos temporales para su seguimiento; por ejemplo, una reunión trimestral del equipo encargado de la coordinación general del plan o de aquellas personas y departamentos que hayan resultado encargados de coordinar la implementación de cada una de las medidas. En estas reuniones se puede hacer un resumen de los pasos dados, de las dificultades encontradas, de la respuesta del conjunto de trabajadores y miembros de la dirección de la empresa y, en caso de que fuera necesario, se podrían reajustar aquellos elementos susceptibles de mejora.

En lo que tiene que ver con la evaluación, lo ideal sería habilitar una sesión presencial específica con la asistencia del mayor número posible de personas de la compañía, con objeto de que los responsables del plan estratégico de RSC rindieran cuentas a toda la plantilla acerca del conjunto del proceso para después, de manera conjunta, evaluar el desarrollo del mismo y su impacto en la actividad y la marcha de la empresa. Esta evaluación, además, podría sentar las bases del plan estratégico que se diseñe de cara al próximo periodo para abordar otra serie de objetivos prioritarios o profundizar en los ya existentes.

4. ¿CÓMO HACEMOS PÚBLICO EL PROCESO? LA MEMORIA

En este cuarto epígrafe vamos a tratar el último punto del camino que estamos esbozando para canalizar el avance de las PYME hacia un esquema de responsabilidad social y medioambiental. Éste no es otro que la elaboración de una Memoria que sintetice y estructure los pasos dados por la empresa en esta dirección, con objeto de que todas las partes interesadas puedan tener un conocimiento ajustado de la política desarrollada en materia de RSC. Sin embargo, estamos obligados a hacer un inciso en este punto.

A pesar de que venimos manejando el concepto de “Memoria” a lo largo de la presente Guía, esto no quiere decir que las PYME esté obligadas a editar anualmente un documento de 200 páginas detallando de forma exhaustiva y minuciosa todas y cada una de las acciones emprendidas y presentando una batería de indicadores que rivalizaría en precisión econométrica con cualquier informe económico del Banco Central Europeo. No. Al hablar de Memoria, a lo que nos queremos referir es a un Informe en el que la empresa pueda rendir cuentas acerca de qué está haciendo en materia de RSC, por qué lo está haciendo y cómo lo está haciendo. Y este documento podrá tener 20, 50 ó 200 páginas, pero lo fundamental es que reúna una serie de requisitos en su elaboración y en su contenido que lo conviertan en un texto útil, transparente y beneficioso para la PYME.

PAÍS: Alemania

EMPRESA: Gundlach GmbH & Co Wohnungsunternehmen/Unternehmen

ACTIVIDAD: Construcción y empresa inmobiliaria.

BUENA PRÁCTICA: El compromiso de esta empresa con la responsabilidad social se ha orientado a promover la integración social de los inmigrantes, especialmente a través de iniciativas que ofertan pisos en condiciones especiales para refugiados e inmigrantes. Las ventajas para la empresa se traducen en una mejora de su imagen, añadiendo un importante elemento de diferenciación respecto de sus competidores.

<http://www.gundlach-bau.de>

A la hora de abordar las características del proceso de elaboración de Memorias de RSC por parte de las PYME, vamos a apoyarnos fundamentalmente en un documento de reciente aparición: la Guía “En Cinco Pasos” del GRI para comunicar políticas de responsabilidad social corporativa en las PYME. La Guía “En Cinco Pasos”, publicada por primera vez en 2004 pero editada en castellano en 2005, pretende ser un apoyo práctico para aquellas pequeñas y medianas empresas que querrían apostar por un marco de RSC pero consideran que las herramientas existentes en la actualidad están más bien enfocadas a compañías multinacionales, lo que hace que muestren reticencias muy razonables a la hora de decidirse a avanzar por esta senda.

Pues bien, la Guía se les presenta como un instrumento de apoyo en la elaboración de Memorias específicamente dirigido a este tipo de empresas, esto es, teniendo en cuenta sus particularidades y apoyándose en sus principales potencialidades. Tal y como especifica la propia Guía, ésta ha sido diseñada de cara a las PYME:

- ☞ De cualquier país o sector que quieran identificar y manejar los riesgos y oportunidades actuales y potenciales
- ☞ Que deseen adquirir unos conocimientos básicos de ideas y términos claves de la elaboración de Memorias de sostenibilidad
- ☞ Que deseen utilizar las Memorias como parte de su comunicación empresarial
- ☞ Que busquen una Guía detallada para la preparación de una Memoria de sostenibilidad

De forma genérica, la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa es un documento elaborado por la empresa anualmente, que sirve para comunicar a quienes la rodean (clientes, accionistas, trabajadores, proveedores: los llamados grupos de interés o stakeholders) el modo en el que la compañía se ha comportado en relación con las prácticas empresariales que buscan la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores.

Elaborar una Memoria de RSC no sólo es un ejercicio de responsabilidad y de transparencia de la empresa con sus grupos de interés, sino también un ejercicio de autocontrol que permite un seguimiento eficaz de todo el proceso, por lo que es importante que se ordene de forma coherente y estructurada para facilitar la comprensión de sus contenidos. Este hecho, junto con la necesidad de que la información que se incluya pueda ser comparable con la de otras organizaciones y contrastable mediante la realización de análisis adicionales, explica que durante los últimos años se hayan generado estándares internacionales que sirven a este propósito, tales como la Guía específica para PYME diseñada por el GRI.

De acuerdo a la misma, la elaboración de Memorias de RSC ofrece una serie de ventajas de las que se benefician distintas áreas del negocio. Algunos beneficios son de carácter exclusivamente financiero, mientras que otros se relacionan con la satisfacción de los clientes o los empleados. Su elaboración ayuda a las organizaciones a identificar sus riesgos actuales y potenciales y, sobre todo, a actuar sobre ellos, consiguiendo ahorros de recursos tanto a corto como a largo plazo. Así, a medida que el público vaya conociendo sus esfuerzos, la fidelidad de los clientes y la credibilidad de la empresa se van a incrementar notablemente.

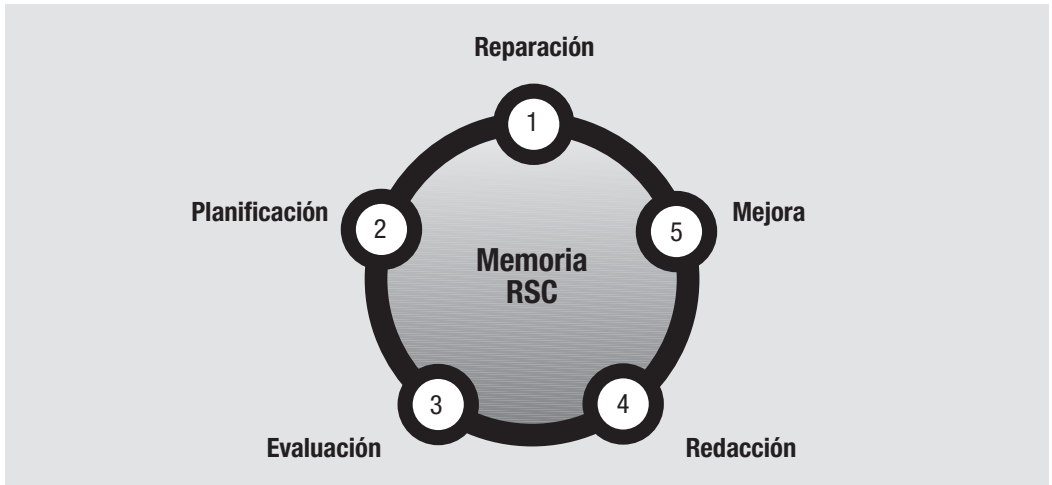
Parece claro que el objetivo constante de una empresa, sea del tipo que sea, es la generación de ingresos y la adquisición o consolidación de su ventaja competitiva, identificando nuevas oportunidades de mercado y anticipándose a los riesgos potenciales. Pero cuando una organización asume una perspectiva de sostenibilidad tomando en consideración cuestiones sociales, ambientales y económicas, puede beneficiarse también de importantes ahorros y mejoras en términos de calidad del producto o de rendimiento de los trabajadores. Esto es así porque también es posible mejorar los resultados apoyándose en criterios de RSC.

En este contexto, la elaboración de Memorias es una buena forma de identificar estos beneficios potenciales y traducirlos, entre otras cosas, en resultados económicos. Así, contribuyen al alcance de los objetivos empresariales inaugurando un proceso de mejora continua, basado en la detección del punto de partida (primer epígrafe de este capítulo), el establecimiento de objetivos (segundo epígrafe), el diseño de la estrategia (tercer epígrafe) y, por último, la medición del desempeño y su traslación a una Memoria (cuarto y último epígrafe). En definitiva, la elaboración de una Memoria cierra un ciclo de sostenibilidad que ayudará a las PYME a adquirir indudables ventajas competitivas, de entre las cuales la Guía “En Cinco Pasos” destaca las siguientes:

- ☞ Mejor acceso al capital, gracias a unas relaciones más estrechas y transparentes con el banco de referencia y con otros proveedores financieros
- ☞ Conocimiento más claro de las necesidades de los clientes y, por tanto, mayor fidelización de los mismos
- ☞ Ideas para innovar en los productos o servicios, debido a la observación de las necesidades de los clientes desde una nueva óptica
- ☞ Motivación para los empleados comprometidos con la obtención de los objetivos marcados por la empresa
- ☞ Ahorro de costes, gracias a un mejor rendimiento derivado del estudio detallado de los consumos de recursos energéticos y materias primas
- ☞ Menores costes de ajustes de las nuevas normativas ambientales y laborales
- ☞ Predicar con el *ejemplo* con relación a los compromisos adquiridos
- ☞ Consolidar un sistema de “alerta temprana” para identificar posibles riesgos ambientales, sociales o económicos

CINCO PASOS PARA ELABORAR LA MEMORIA

De acuerdo a la “**Guía en cinco pasos**” diseñada por el GRI, la elaboración de una buena Memoria de RSC (o Memoria de sostenibilidad, según la terminología de esta organización) se puede articular a través de cinco sencillos pasos: la preparación, la planificación, la evaluación, la elaboración del Informe y la mejora continua. Después del cuadro sintético veremos las características fundamentales de cada uno de los pasos y su aplicación concreta en el ámbito de las PYME.

**PASO 1**

- Formar un equipo de elaboración de la Memoria de sostenibilidad
- Determinar los recursos disponibles y los que serían necesarios para llevarla a cabo
- Establecer un calendario de actividades

PASO 2

- Describir la visión de la empresa, sus actividades y sus objetivos
- Determinar los grupos de interés de la empresa y sus principales preocupaciones
- Comprobar la viabilidad de informar sobre estas preocupaciones
- Establecer el ámbito y los límites de la Memoria

PASO 3

- Identificar los indicadores de la lista de GRI
- Recoger información para medir el desempeño de la empresa
- Elaborar indicadores propios
- Establecer objetivos para el próximo año

PASO 4

- Comprobar la calidad de los datos
- Seleccionar los métodos de comunicación que mejor se adapten a la empresa
- Redactar y divulgar la memoria

PASO 5

- Recoger comentarios para seguir mejorando
- Planificar los siguientes pasos
- Obtener el reconocimiento de la Memoria

Fuente: GRI: *En Cinco Pasos: guía para comunicar políticas de RSC en las PYME*. Global Reporting Initiative, 2005.

PASO 1. PREPARACIÓN

A. Coordinación

Desde el primer momento es necesario que alguien se encargue del proceso de elaboración de la Memoria. Esta persona es el coordinador, que estará a cargo de la gestión general del proyecto y desempeñará un papel muy relevante en los procesos de toma de decisiones. Las tareas del coordinador serán de lo más diverso, pero básicamente tendrá que desempeñar las que siguen:

- ☞ Coordinar las distintas fases del proyecto de elaboración de la Memoria
- ☞ Comunicar los progresos y resultados a la dirección de la empresa
- ☞ Facilitar la cooperación y comunicación entre todas las personas vinculadas a la Memoria
- ☞ Documentar y comunicar los resultados

B. Diagnóstico de inicio

Aunque sea la primera vez que se elabora una Memoria, es más que probable que en el proceso no haya que partir de cero, pues en buena medida la elaboración de un documento de estas características no es más que comunicar las actividades que se realizan de forma cotidiana en la empresa. Así, no estaría de más intentar reunir en un mismo documento toda aquella información disponible acerca del desempeño social, ambiental y económico de la empresa, con objeto de fijar un buen punto de partida. Si los pasos definidos en la presente Guía Para la Implantación y Desarrollo de Procedimientos de RSC en PYME se han seguido correctamente, los resultados del autodiagnóstico podrían constituir un punto de inicio muy útil de cara a lo que aquí se pretende.

C. Apoyos

La elaboración de una Memoria de RSC requiere del apoyo de la dirección y/o de los propietarios, con el fin de garantizar la disponibilidad de recursos y de personal. La Memoria debería realizarse para ofrecer una imagen tridimensional de todos los aspectos de la empresa, por lo que es crucial obtener la participación de diferentes departamentos y personas para obtener ideas de qué exponer en la Memoria y cómo exponerlo. Esto ayudará a que toda la empresa se conciencie acerca del proceso y lo haga suyo.

D. Planteamiento general

Una vez que el coordinador haya alcanzado una comprensión general de la situación de partida e identificado a los componentes clave del equipo, llega el momento de generar un debate acerca del planteamiento general de la Memoria. En este punto hay que aclarar el motivo y los objetivos de la elaboración de este documento, definiendo conceptos clave como “sostenibilidad” o “responsabilidad social”. De forma paralela, también existen una serie de principios que contribuirán en la elaboración de una Memoria equilibrada y razonable, si bien cada empresa es libre de fijar los principios de actuación que considere más convenientes en su caso concreto. Así, a medida que se vaya avanzando en el trabajo se podrá acudir a ellos para resolver cualquier tipo de dificultad o problema, obteniendo un marco referencial para tomar la decisión más apropiada. Entre los principios más destacados que deberían acompañar el proceso de elaboración de una Memoria de RSC, destacamos los que siguen:

- ∞ Transparencia
- ∞ Globalidad
- ∞ Exhaustividad
- ∞ Relevancia
- ∞ Periodicidad
- ∞ Auditabilidad

E. Plan y calendario

El establecimiento de un plan y de un calendario de trabajo en la fase inicial facilita el seguimiento de todos los objetivos, tareas y fechas límite a lo largo de todo el proceso. Un calendario puede proporcionar al equipo una orientación y una estructura, pero debe ser diseñado de forma flexible ante posibles modificaciones. Esta primera fase se completa con el desarrollo de un plan de proyecto que incluya todas las actividades, nombres de los componentes del equipo responsabilizados de cada área, fechas límite y recursos a emplear. La información podría volcarse en una tabla como la que presentamos:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RECURSOS	INICIO	FECHA FIN



● PAÍS: **Turquía.**
 EMPRESA: **ARGE Consulting A.S.**
 ACTIVIDAD: **Asesoramiento de empresas.**
 BUENA PRÁCTICA: **Una empresa preocupada por el desarrollo de la sociedad civil, con el objetivo de mejorar la calidad y eficacia de los procedimientos de gestión de sus organizaciones. Entre otras iniciativas, la empresa anima a sus empleados a que dediquen una jornada de trabajo pagada a la semana a actividades para mejorar la calidad de la vida comunitaria. Las ventajas para la empresa se traducen en que el fomento del voluntariado también favorece la motivación y permanencia en la empresa de personal altamente cualificado. Esta empresa fue calificada como una de las tres primeras asesorías de empresas en Turquía y, con su iniciativa, han aumentado en el país los ejemplos de democracia participativa.**
www.arge.com

PASO 2. PLANIFICACIÓN

A. Metas y actividades

En este punto habría que revisar las metas y las actividades de la empresa en relación a la sostenibilidad. Así, si la PYME está comprometida con el medioambiente y el desarrollo social, el propósito de la Memoria no es otro que el de cuantificar los beneficios que ello supone para la propia empresa y para la sociedad en su conjunto, y comunicárselo a los grupos de interés. Por tanto, la Memoria debe ser fiel reflejo de la misión de la empresa. Para abordar esta tarea, habría que anotar en una lista todas las actividades desarrolladas por la compañía en este ámbito, relacionándolas con objetivos más o menos explícitos que definan su misión. A su lado, se puede

también incluir un listado de actividades que sería deseable acometer en un futuro, entroncándolas con objetivos ya existentes o con otros que habría que incorporar.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES HOY	ACTIVIDADES FUTURO

B. Grupos de interés

Identificar aquellos colectivos que se ven afectados por la marcha de su empresa o que influyen en sus actividades resulta fundamental de cara a construir la Memoria, pues en buena medida ésta habrá de satisfacer las demandas de información que presenten cada uno de los grupos de interés. Además, conocer quienes son y cómo se relacionan será fundamental para diseñar la estructura final de la Memoria.

Por otro lado, no está de más identificar el grado de vinculación que tiene cada grupo de interés con su PYME, ni tampoco la medida en la que sus decisiones les afectarán en su relación con la empresa. Para clarificar todos estos conceptos, una tarea muy útil puede ser la elaboración de una tabla como la que se propone a continuación:

GRUPO	INTERESES	GRADO VINCULACIÓN	GRADO AFECTACIÓN

¿Cuáles pueden ser algunos de estos grupos de interés? Hay ciertos trabajos que los califican de primarios y secundarios –basándose en su proximidad con la empresa–, y entre ellos podrían encontrarse los siguientes:

Primarios	Secundarios
Empleados	ONG
Accionistas	Proveedores
Clientes	Vecinos y entorno local
Propietarios	Organizaciones de consumidores
	Entidades bancarias

C. Temas de la Memoria

Una vez establecidos los objetivos y metas, y definidos los grupos de interés con sus expectativas más destacadas, es el momento de cerrar la temática de la Memoria a elaborar. En este punto cobra especial relevancia la propuesta de indicadores de la Guía GRI para la elaboración de Memorias de sostenibilidad; así, de acuerdo a los indicadores más relevantes para su empresa, y teniendo en cuenta la información anterior, se podrá confeccionar un índice de contenido para dotar a la Memoria futura de una estructura clara y coherente con las características de cada PYME.

D. Límites de la Memoria

Antes de pasar a abordar su redacción, resulta fundamental establecer una serie de límites para la Memoria, límites que hacen alusión a dos dimensiones específicas: la temporal y la material. Con relación a la delimitación temporal, es útil establecer el marco temporal que va a cubrir la Memoria, que en la mayor parte de los casos coincide con el año natural o el ejercicio fiscal de las empresas. Sin embargo, dependiendo de las necesidades específicas de cada PYME se puede establecer otros muchos límites temporales: bianual, trimestral, mensual,... En lo que se refiere al límite material, es importante acotar el ámbito de análisis que va a tener la Memoria que se elabora, que será más ambicioso conforme la PYME se adentre más en una senda de RSC en el conjunto de su negocio.

Así, al principio es normal que las Memorias de sostenibilidad presenten estructuras y objetivos más modestos y fáciles de identificar. Por ello se recomienda adoptar un enfoque incremental en el establecimiento de los límites de la Memoria: conforme se avance en el conocimiento de la propia empresa y la adopción de un marco de actuación responsable, más serán los temas a tratar en el documento que se elabora y distribuya.

PASO 3. EVALUACIÓN

A. De los temas a los indicadores.

Siguiendo las líneas marcadas en el paso anterior se han identificado los temas básicos a incluir en la Memoria, y ahora es el momento de transformar esos ejes temáticos en indicadores de desempeño cuantificables.

Si se mide regularmente la actuación de la empresa mediante un indicador determinado, se podrá hacer un seguimiento del proceso de mejora hacia los objetivos y metas señalados en el largo plazo. El reto en este punto consiste en seleccionar aquellos indicadores que mejor se ajusten a los intereses de cada empresa para medir su progresión en una serie de materias relevantes.

El GRI propone una división de los indicadores de desempeño en dos categorías: los indicadores centrales y los indicadores adicionales. Los primeros son empleados por la mayoría de empresas que elaboran Memorias de sostenibilidad, y son también los más relevantes para buena parte de los grupos de interés. En este grupo se podrían incluir, por ejemplo, las tasas de absentismo laboral, de accidentes o de víctimas mortales relacionadas con el trabajo. Por su parte, los indicadores adicionales, desarrollados en los últimos tiempos pero aún escasamente empleados, suministran información a un número de grupos de interés más reducido, aunque éstos sean particularmente interesantes de cara a la PYME.

A la hora de componer el listado de indicadores de cara a su Memoria de RSC, la empresa debería dar preferencia a los indicadores centrales, al ser éstos muy relevantes tanto para los informadores como para los grupos de interés.

Además, escogiendo este tipo de indicadores se facilita la comparación del desempeño propio con el registrado por otras empresas del sector, que presumiblemente habrá acudido también a este tipo de variables para construir sus informes. La batería de indicadores propuestos por el GRI se puede consultar on-line en la página www.globalreporting.org; el listado actual fue elaborado en 2002, y de cara a 2006 se ha previsto la realización de una nueva batería de indicadores más ajustados a los cambios acontecidos en estos años.

B. Recogida de datos

Una vez identificados los indicadores a emplear, ha llegado el momento de iniciar la recogida de información para poder formular las respuestas que ha de contener la Memoria de RSC. En este proceso se podrá acudir tanto a información previamente documentada (balances, libros, estadísticas) como a información obtenida de forma indirecta (entrevistas, análisis específicos, mediciones). La recogida de datos podría hacerse operativa a través de una ficha de trabajo de campo como la que aquí presentamos:

TIPO INDICADOR	INDICADOR	FUENTES DE INFORMACIÓN		VALOR REGISTRADO
		directas	indirectas	
• Centrales	1.			
	2.			
	3.			
• Adicionales	1.			
	2.			
	3.			

C. Fijar próximos objetivos

Utilizando los resultados de la primera evaluación como punto de partida, no resultará demasiado complicado establecer una serie de objetivos de desempeño para el próximo ejercicio, respondiendo de alguna manera al siguiente interrogante: ¿qué habrá que hacer para materializar los objetivos descritos en el curso del paso 2 de este epígrafe?

Como se encarga de recordar el GRI, al igual que en todo proceso de planificación estratégica, aquí la incertidumbre resulta también inevitable, pero la propia Memoria de RSC puede desempeñar un rol fundamental a la hora de anticipar las amenazas que pueden afectar al desempeño futuro de la empresa. De esta manera, de cara a fijar objetivos de futuro podría resultar muy útil confeccionar una tabla como la que a continuación se propone:

INDICADOR	DESEMPEÑO ACTUAL	DESEMPEÑO IDEAL FUTURO



PAÍS: Austria
EMPRESA: DORF Installateur
ACTIVIDAD: Equipos sanitarios y calefacción.
BUENA PRÁCTICA: La empresa tiene una estructura organizativa basada en un modelo participativo. Diez equipos de trabajadores articulan la actividad empresarial, con un alto grado de responsabilidad y competencias, si bien todos siguen el planteamiento común de la empresa. Además, se llevan a cabo iniciativas de comunicación fluidas con la comunidad y se presta una cuidada atención a la protección medioambiental. Las ventajas para la empresa se traducen en una alta motivación de los trabajadores y un alto grado de satisfacción de los clientes gracias a la flexibilidad y capacidad de respuesta inmediata que proporcionan esta estructura de “mini-equipos” empresariales.
<http://www.dorfinstallateur.at>

PASO 4. REDACCIÓN

A. Definir canales de comunicación

La redacción de la Memoria de RSC, en buena medida, se verá determinada por los canales de comunicación específicos que se escojan para presentar la información obtenida. Así, no es lo mismo enfrentarse a confeccionar una Memoria genérica enfocada a todos los grupos de interés, a una Memoria confeccionada en capítulos independientes, o a una Memoria que tendrá básicamente un soporte telemático. Por este motivo, los canales de información deberán fijarse de antemano, teniendo en cuenta siempre el público objetivo y los grupos de interés clave.

CANAL	ELEMENTOS POSITIVOS	ELEMENTOS NEGATIVOS
• Tablón anuncios	• Bajo coste	• Alcance interno exclusivamente
• Reuniones	• Interactivo, personalizado, directo	• Costoso en tiempo, alcance limitado
• Ferias, presentaciones	• Personalizado, directo	• Costoso en recursos
• Hoja, folleto, correo	• Buena distribución, barato	• Unidireccional, fácil de ignorar
• Comunicado prensa	• Barato, mucho alcance	• Necesidad de contactos / experiencia
• Memoria	• Imagen, exhaustividad, accesibilidad	• Costoso, difícil distribución
• Página Web	• Barato, accesible, ahorro papel	• Lectura difícil, Internet necesario

B. Redacción

Una vez seleccionados los métodos de distribución, es la hora de abordar el contenido, la estructuración y la redacción de la Memoria, elementos que pueden variar sensiblemente dependiendo de las decisiones previas que se hayan adoptado. Por ello, si se va a utilizar un método de difusión específico hay que asegurar la maximización de la eficiencia mediante una cuidadosa planificación. Por ejemplo, si la decisión ha sido la de publicar una Memoria para su envío por correo postal, pero también apoyada por una presentación en PowerPoint, lo razonable sería redactar en primer lugar la Memoria y a partir de ahí extraer la información con la que alimentar la presentación en diapositivas.

En los pasos anteriores ya se ha desarrollado la mayor parte del material bruto necesario para elaborar la Memoria de RSC. Con el fin de ponerlo todo en común e integrarlo, sería positivo dedicar cierto tiempo a reflexionar sobre los objetivos empresariales y de sostenibilidad, de forma que se puedan construir fórmulas para vincular ambas dimensiones y presentar la información de forma fácil y atractiva. Lo ideal es utilizar un lenguaje simple y claro al redactar el texto, ciñéndose en buena medida a los hechos y huyendo de formulaciones teóricas complejas y fórmulas rimbombantes. La información debe ser consistente, y los elementos gráficos de apoyo (tablas, esquemas, fotografías) deben reforzar la transmisión del mensaje y hacer más atractiva la lectura general del documento.

C. Revisión y difusión

La última tarea previa a la publicación de la Memoria es la revisión final del texto por parte del equipo de redacción, con objeto de garantizar su exactitud y su pertinencia de cara a las demandas informativas de cada grupo de interés. Siempre se está a tiempo de introducir mejoras, y es mejor darse cuenta de esto en pleno proceso de elaboración que una vez que la memoria ya está distribuida y son los distintos agentes los que hacen llegar sus quejas acerca de omisiones o desajustes.

Así pues, esta tarea ha de ser acometida con minuciosidad y paciencia y, en la medida de lo posible, por una de las personas encargadas de llevar a cabo este proyecto. Tras la revisión, hay que maquetar el producto final para hacerlo ágil y atractivo y, si todo está a punto, pasar a la impresión y a la difusión.



PAÍS: **Holanda**
 EMPRESA: **Peeze Coffee**
 ACTIVIDAD: **Torrefacción de café**
 BUENA PRÁCTICA: **Esta empresa fue el primer tostador de café con la etiqueta de comercio justo Max Havelaar, que garantiza que los agricultores de los países en desarrollo reciben un precio justo por sus productos y trabajan en condiciones adecuadas. Además, la sostenibilidad y la innovación son consideraciones prioritarias para la empresa. Es de destacar la importancia de las políticas encaminadas a mejorar la conciliación entre vida familiar y laboral, que se aprecia en la importante incorporación de mujeres a puestos directivos. Las ventajas para la empresa se traducen en un reconocido prestigio en el mercado, y en un alto nivel de satisfacción y motivación entre sus trabajadores.**
www.peeze.nl

PASO 5. MEJORAS

A. Recoger comentarios

Sí, la Memoria se ha trabajado, se ha redactado, se ha editado, se ha publicado y se ha distribuido después de un proceso largo y tedioso, y ahora es cuando se siente que el esfuerzo depositado ha merecido la pena. Pero no hay que olvidar que éste es un proceso abierto, una espiral sin fin en la que cada paso alimenta y reorienta el posterior. Así pues, es el momento de recoger los comentarios que se generen alrededor de la Memoria, intentando vincular al mayor número posible de grupos de interés en este proceso evaluador.

Además, esta evaluación “externa” deberá completarse por una evaluación “interna” por parte del equipo que ha trabajado en el diseño y la confección del documento: ¿ha funcionado bien el grupo, se han respetado los plazos previstos, la metodología empleada ha resultado la adecuada,...? Éstos y otros muchos interrogantes habrán de aflorar a lo largo de esta última etapa que, sin duda, hará que las futuras Memorias de la empresa se ajusten de forma más armónica a las expectativas de los grupos de interés y a las necesidades de la propia compañía.

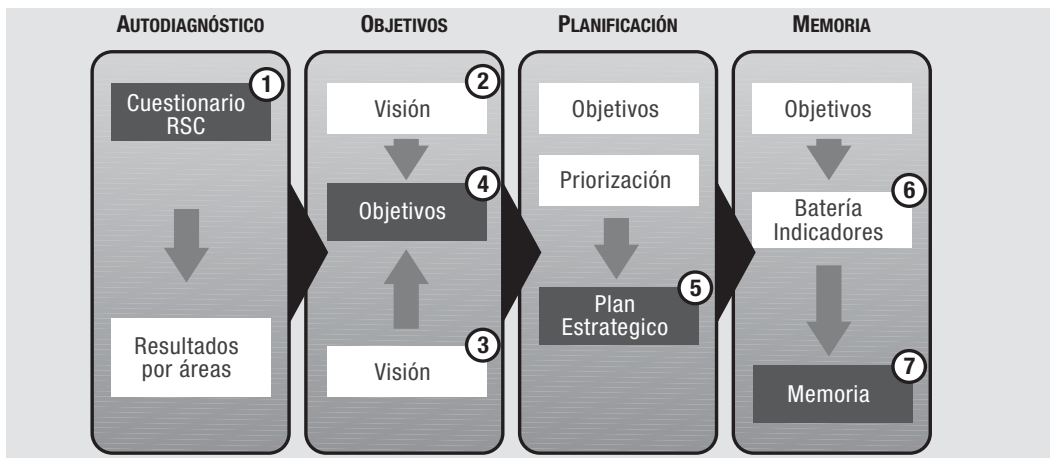
B. Reconocimiento externo

El reconocimiento público a la elaboración de Memorias de RSC está conociendo un avance muy intenso gracias a los numerosos premios que se conceden a nivel local, regional, nacional e internacional. En este sentido, si la Memoria que se ha elaborado ha resultado muy útil tanto para los grupos de interés como para la propia organización de la empresa, cabría pensar la posibilidad de presentarla a algún premio o reconocimiento cuya convocatoria se ajuste a sus características. Una distinción de este tipo nunca está de más para consolidar una iniciativa como la que hemos descrito a lo largo del presente epígrafe.

Hasta aquí lo que tiene que ver con la redacción de la Memoria, último hito en el tránsito que hemos dibujado hacia un modelo empresarial de RSC para las PYME españolas. Si las cuatro etapas señaladas se han seguido con cierto rigor, es seguro que la empresa que haya decidido apostar por la RSC se encontrará mejor posicionada en este terreno que al momento de inicio. Para comprobarlo, sólo hace falta volver a rellenar el cuestionario de autoevaluación inicial y ver de qué forma las acciones desarrolladas a lo largo del proceso han hecho que la puntuación obtenida se eleve sensiblemente. Esperamos que así sea.

5. RECAPITULANDO

Tal y como señalamos al comenzar este capítulo, el objetivo en este punto de la Guía ha sido el de presentar un esquema lógico de desarrollo para que las PYME españolas pudieran avanzar de forma ordenada y secuencial hacia el establecimiento y la implementación de un plan estratégico de RSC, con la consiguiente rendición de cuentas a través de una Memoria de sostenibilidad. Así, hemos detallado una serie de pasos y de actividades a acometer que, con objeto de clarificar la imagen de conjunto, resumimos de forma esquemática en el siguiente gráfico:



capítulo cuarto

A modo de conclusión

1. EL PAPEL DE LAS PYME EN LA SOTENIBILIDAD GLOBAL

La Comisión Europea fue el primer agente que de forma explícita hizo hincapié en lo necesario de la promoción de la Responsabilidad Social Corporativa en el sector de las PYME europeas. Esta promoción habría de realizarse a partir de una serie de actuaciones relacionadas con la difusión de su significado y de sus ventajas, así como la facilitación del intercambio de experiencias y buenas prácticas entre empresas innovadoras en este ámbito. De este modo, a fin de facilitar la adopción de prácticas empresariales responsables por parte de las PYME, la Comisión propuso, entre otras cosas, las siguientes acciones:

- Implicar a las organizaciones representativas de las PYME para fomentar este intercambio y difusión de buenas prácticas
- Desarrollar herramientas de fácil uso y adaptadas a las PYME que tengan voluntad de asumir conductas socialmente responsables
- Facilitar la cooperación entre grandes y pequeñas empresas
- Formar en la materia al personal de dirección y otros trabajadores
- Sensibilizar a las PYME del impacto de sus actividades en países en vías de desarrollo
- Sensibilizar a las empresas sobre las ventajas económicas asociadas a las prácticas de RSC

Estas propuestas encuentran su justificación en el hecho de que las PYME constituyen hoy en día uno de los puntales del desarrollo económico y social de la Unión Europea. No en vano, en una Comunicación del año 2003 (“Pensar a pequeña escala dentro de una Europa ampliada”), la Comisión señalaba que uno de los objetivos estratégico era el de colocar a las PYME en la vanguardia de todas las políticas comunitarias.

En efecto, dado que este tipo de empresas constituye el motor de la economía europea, prácticamente todas las políticas de la UE contemplan un tratamiento específico de este sector. La mayoría de los programas comunitarios incorporan las necesidades y preocupaciones específicas de las PYME, tal y como se pre-

senta en el informe de actividades de la Unión Europea en relación con ellas y que refleja la filosofía y el convencimiento de las instituciones comunitarias en la necesidad de la implantación y desarrollo de estas políticas.

Por ejemplo, los Fondos estructurales previeron invertir en torno a 16.000 millones de euros en proyectos destinados a las PYME para el período de programación 2000-2006. Aproximadamente una tercera parte de esta ayuda comunitaria a las PYME se ha destinado a servicios de asesoramiento y a servicios empresariales compartidos como viveros de empresas, redes y agrupaciones de empresas.

Además, esta ayuda comunitaria implica un mayor apoyo procedente de los fondos nacionales. Asimismo, el Programa plurianual en favor de la empresa y el espíritu empresarial, en particular para las pequeñas y medianas empresas y sus instrumentos financieros, busca mejorar el entorno empresarial en el que se desarrollan este tipo de compañías.

Como ya hemos señalado, la RSC se define como un conjunto de prácticas voluntarias de índole social y medioambiental, vinculadas a las actividades principales de las empresas y que rebasan sus obligaciones legales. Dicho de otra forma, es una estrategia mediante la que las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Bajo este concepto las empresas integran sus preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores.

En todo caso, se trata de compatibilizar los intereses económicos de una empresa con las expectativas sociales y las exigencias medioambientales. Por lo tanto, significa que las empresas deben reconocer un triple balance: el impacto social, medioambiental y económico de sus operaciones, y donde un desequilibrio en una de estas dimensiones puede afectar al resto.

La idea que hay detrás del concepto de “triple balance” es que para que una empresa sea sostenible en el tiempo, debe ser financieramente segura, minimizar (o idealmente eliminar) su impacto ambiental negativo y finalmente, debe actuar de conformidad con las expectativas sociales. De esta forma, invirtiendo más en capital humano, en el cuidado del entorno y en las relaciones con los interlocutores se pueden conseguir empresas más competitivas.

En realidad, el concepto de RSC es relativamente reciente en el ámbito europeo. Podemos decir que cristaliza en 1995, cuando un grupo de empresas publicó, junto a Jacques Delors (entonces Presidente de la Comisión Europea), un manifiesto en contra de la exclusión social, lo que condujo a la creación de una red europea para promover el diálogo entre empresas y el intercambio de prácticas correctas. Así, en el Consejo de Lisboa de marzo de 2000 fue cuando por primera vez los Jefes de Estado y de Gobierno lanzaron un llamamiento al sentido de la responsabilidad social de las empresas para ayudar a cumplir el nuevo objetivo estratégico de la UE: convertirse para 2010 en la economía más competitiva e integradora del mundo.

Desde entonces hasta el momento presente se ha avanzado bastante terreno en el ámbito de la RSC, y son ya muchas las empresas que han reconocido que la aplicación de una estrategia de responsabilidad social y medioambiental puede ser rentable y beneficiosa. Buena parte de los argumentos esgrimidos son intuitivos y se asocian con un aumento de la permanencia y motivación de los trabajadores o a mejores relaciones con las comunidades locales y con los actores del mercado (clientes, socios, consumidores,...). Sin embargo, también hay argumentos comerciales que van desde hacer aflorar una nueva imagen de marca y calidad que proporciona ventajas competitivas y nuevas oportunidades comerciales, hasta la mejora en la gestión y prevención del riesgo en la

empresa y los ahorros a los que esto conlleva, o la mejora de la productividad y mayor compromiso con el trabajo de los empleados que desempeñan su actividad en un clima laboral más justo o en un entorno más agradable y seguro.

De este modo, la empresa responsable adopta un modelo de gobernanza abierto que le permite reconciliar intereses con los diversos interlocutores con los que interactúa: trabajadores, accionistas, inversores, consumidores, autoridades públicas y ONG. Al obrar así, está invirtiendo en futuro y espera que el compromiso que ha adoptado voluntariamente revierta en su rentabilidad.

Algunas investigaciones han conseguido demostrar que cerca de la mitad del rendimiento superior a la media que presenta una empresa responsable en lo social puede atribuirse a este comportamiento, mientras que la otra mitad se explica por los resultados particulares de su sector. Estos resultados coinciden en buena medida con un estudio que ya mencionamos al comienzo de esta Guía, que fue publicado por el Observatorio de las PYME Europeas de la Comisión a finales de 2002 y se había realizado sobre una muestra de 7.600 empresas de 19 países europeos (los 15 de la UE más Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza).

Entre las principales conclusiones del estudio, el Observatorio destacó una serie de hechos remarcables:

- El 50% de las PYME europeas estaban implicadas en actividades socialmente responsables. Esta implicación estaba directamente relacionada con el tamaño de la empresa, oscilando entre el 48% cuando se trataba de una PYME de entre 1-9 trabajadores (microPYME), el 65% cuando se trataba de una PYME de entre 10-49 trabajadores y el 70% cuando resultaban ser PYME de entre 50-249 trabajadores (o medianas empresas).
- Los tipos más comunes de implicación eran el apoyo a actividades deportivas, culturales y sanitarias, tomando generalmente la forma de donaciones (bien en dinero o en especie) o de sponsorizaciones. Esta implicación tendía a ser más ocasional que estructural.
- No se apreciaban diferencias de implicación en función del sector de actividad económica. Pero sí había diferencias geográficas, pues se encontró una mayor implicación en las PYME del norte de Europa. Así, el compromiso oscilaba entre el 32% en Francia y el 83% en Finlandia. España estaba entre los países meridionales (junto a Francia, Italia y Grecia) cuyas PYME resultaron estar menos involucradas en actividades de responsabilidad social.

Esta investigación se centraba exclusivamente en criterios de rentabilidad, pero además del cálculo económico en sentido estricto, diversos agentes sociales han venido considerando que la asunción de la responsabilidad social para una empresa debe sustentarse en tres objetivos básicos que hacen alusión a otro tipo de factores:

- Concienciar a los directivos de las empresas para trabajar en una lógica de reciprocidad en la que la interiorización de estas buenas prácticas, más allá de la mera voluntariedad, permita diferenciar cada vez más a las empresas socialmente responsables de las que no lo son.
- Dotar de legitimación a la actividad económica de las organizaciones socialmente responsables a fin de obtener un mayor sentido en la sociedad y reconocerles su prestigio.
- Eliminar riesgos futuros mediante un planteamiento de corresponsabilidad con el desarrollo sostenible en los asuntos que atañen al conjunto de la sociedad.

En todo caso, y a diferencia de lo que ocurre en las grandes empresas, la promoción de la RSC en las PYME entraña una serie de connotaciones diferenciadoras, entre las que nos parece oportuno subrayar las siguientes:

- Al coincidir más fácilmente en las mismas personas la propiedad y la dirección de la empresa, es más sencilla la toma de nuevas decisiones
- Las PYME están mucho más implicadas en el entorno local, pues sus empleados proceden generalmente de él y los beneficios empresariales revierten más directamente en el desarrollo de la comunidad
- Las relaciones personales y los contactos de proximidad con otros interlocutores de la comunidad local son más frecuentes y están basados en redes de proximidad y confianza.

Enlazando con estas características diferenciadoras de las PYME, hay toda una serie de actividades enmarcadas en el ámbito de la RSC que tienen como protagonistas a los distintos grupos de interés que se encuentran alrededor de la actividad de una empresa determinada, y que como señalamos en un epígrafe específico, deben desempeñar un papel muy relevante en el camino que recorran las PYME hacia modelos de responsabilidad en el negocio. Veámoslas:

ACTIVIDADES RSC QUE PUEDEN DESARROLLAR LAS PYME

DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS Y PROPIETARIOS

- Informar sobre prácticas empresariales responsables
- Definir la misión de la empresa incluyendo objetivos no financieros

DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS

- Mayor compromiso con la empresa
- Priorización de criterios de salud y de seguridad
- Posibilidad de compartir los beneficios de la empresa
- Refuerzo de la comunicación con la dirección
- Apoyo al equilibrio entre vida familiar y vida laboral

DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

- Posibilidad de observar la calidad, seguridad e impacto ambiental de productos y servicios
- Obtención de respuestas rápidas ante las posibles reclamaciones

DESDE LA PERSPECTIVA DEL ENTORNO NATURAL

- Compromiso para minimizar el impacto negativo y optimización de recursos
- Realización del análisis del ciclo de vida completo de todos los productos y servicios
- Incorporación de los valores medioambientales en las decisiones de compra

ACTIVIDADES RSC QUE PUEDEN DESARROLLAR LAS PYME

DESDE LA PERSPECTIVA DE LA COMUNIDAD LOCAL

- Implicación en actividades filantrópicas que atienden necesidades de la comunidad
- Asociación con organizaciones que fomenten la iniciativa emprendedora y el éxito empresarial
- Prácticas de contratación dirigidas a grupos desfavorecidos
- Sensibilidad ante las culturas y costumbres locales
- Conformidad con los estándares de derechos humanos

DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS PROVEEDORES Y CONTRATISTAS

- Incorporación de los valores medioambientales y sociales en las decisiones de compra
- Evitar las relaciones comerciales con empresas que tienen prácticas ilegales
- Activar el compromiso en la gestión del riesgo para la toda la cadena de abastecimiento
- Proporcionar respuestas rápidas a las reclamaciones de los clientes

En base a todo lo señalado hasta el momento, al lector no se le habrá escapado que la adopción de un marco de RSC acarreará sin duda una serie de impactos positivos para el conjunto del negocio, en las dimensiones interna y externa y vinculando a todos los agentes implicados en la compañía. Así pues, ¿cuáles son las principales ventajas comparativas que puede obtener la PYME basándose en su apuesta por la RSC?

PRINCIPALES VENTAJAS COMPARATIVAS QUE PUEDEN OBTENER LAS PYME APLICANDO POLÍTICAS DE RSC

DESDE DENTRO

- Mejor clima laboral
- Mayor productividad
- Mejora de la calidad
- Mayor rentabilidad
- Mejores profesionales
- Mayor control y gestión del riesgo
- Mayor cohesión interna

PRINCIPALES VENTAJAS COMPARATIVAS QUE PUEDEN OBTENER LAS PYME APLICANDO POLÍTICAS DE RSC

DESDE FUERA

- Preferencia en la adjudicación de contratos públicos
- Preferencia en el acceso a subvenciones públicas
- Preferencia en la obtención de créditos y microcréditos de entidades financieras
- Posibles ventajas fiscales
- Mayor fidelización de clientes
- Mejores relaciones comerciales con grandes empresas y multinacionales concienciadas
- Premios y etiquetas distintivas
- Posicionamiento de marca, mejora de la imagen y reputación/notoriedad empresarial
- Diferenciación frente a la competencia
- Reconocimiento público/prestigio social y mejores relaciones con la comunidad local

Para terminar estas reflexiones finales, hay que subrayar que esta Guía encuentra su justificación en el hecho de que las PYME son un sector productivo capital para el desarrollo del modelo social europeo. Tal y como reconoce Erkki Liikanen, Comisario de Empresa y Sociedad de la Información, los 20 millones de pequeñas y medianas empresas de Europa ya realizan una aportación social significativa por medio de la creación y mantenimiento de puestos de trabajo, el suministro de productos y servicios a la sociedad y el pago de impuestos. También se reconoce de forma explícita su papel como impulsoras de la innovación, de la iniciativa empresarial y de la competitividad. Las PYME son, por consiguiente, un elemento clave para alcanzar el objetivo estratégico fijado en Lisboa por la Unión Europea para 2010.

¿Por qué, entonces, la necesidad del impulso de la RSC en las PYME? Para lograr un equilibrio entre los objetivos económicos, sociales y medioambientales parece necesario alcanzar compromisos nítidos en materia de responsabilidad corporativa. Los ejemplos que hemos introducido a lo largo de la presente Guía indican que el éxito empresarial y la responsabilidad social no sólo son compatibles, sino que también pueden reforzarse mutuamente mediante la apertura de nuevas oportunidades comerciales. Para muchas PYME españolas, el motor principal de su compromiso social siguen siendo los valores personales más que las ventajas empresariales esperadas.

El esfuerzo de la presente Guía ha ido encaminado a motivar a estas empresas a lanzarse a adoptar modelos de RSC en sus negocios de forma estratégica y organizada y teniendo presente que este comportamiento traerá consigo importantes beneficios para el conjunto de la actividad. En definitiva, la RSC cabe ser contemplada como una apuesta irrenunciable para aquellas pequeñas y medianas empresas más innovadoras que aspiren a convertirse en agentes clave del crecimiento económico, del desarrollo social y de la sostenibilidad del medio ambiente. Que aspiren a ser, simplemente, empresas del siglo XXI.

Sólo nos queda desear que esta Guía haya podido resultar de utilidad para estas PYME a las que nos referimos. Ojalá en publicaciones posteriores que traten este tema podamos ver el nombre de más empresas españolas en los recuadros que hemos ido insertando a lo largo del texto y que ejemplifican casos de buenas prácticas en materia de RSC. Si eso fuera así, los modestos objetivos de la Guía se habrían visto sobradamente satisfechos. Y esto gracias a una apuesta decidida de las pequeñas y medianas empresas, llamadas a ser las verdaderas protagonistas de esta nueva revolución corporativa.

capítulo quinto

Apéndices

1. GLOSARIO: TERMINOLOGÍA BÁSICA SOBRE PYME Y RSC

AA1000

Es un estándar emitido en noviembre de 1999 por el “Institute for Social and Ethical Accountability” bajo el nombre de AccountAbility. Este estándar para procesos, que abarca el modo en que se realizan los Reportes sobre la gestión social de una empresa, incluye una serie de principios básicos que apuntan a fomentar un alto nivel de transparencia e imparcialidad y promueven un marco de confianza dentro del cual se podrán tomar los primeros pasos para dialogar con los stakeholders.

ACCIÓN SOCIAL

Conjunto de actividades promovidas por iniciativa propia o de apoyo y ayuda a otros que acreditan las conductas y el posicionamiento público de la empresa ante los Grupos de Interés dentro del marco que define la RSC.

ACTIVO INTANGIBLE

Es todo aquello que aporte valor a la empresa y no podemos tocar. Afecta generalmente a las conductas y es susceptible de ser gestionado. Por ejemplo la marca, la imagen, la reputación.

ACTIVOS TANGIBLES

Activos financieros tradicionales recogidos en los resultados y balances de las compañías.

AGENCIAS DE CALIFICACIÓN ÉTICA

Empresas de análisis y calificación ética que ofrecen información al mercado sobre el comportamiento socialmente responsable de las principales empresas cotizadas.

ARQUITECTURA DE MARCA

Optimización del papel de la marca corporativa dentro de la organización, estableciendo jerarquías y relaciones ente diferentes marcas, sub-marcas y productos y servicios, tanto a escala global como local.

AUDITORIA ÉTICA

Aplicación de criterios éticos no financieros a las decisiones de inversión.

AUDITORIA SOCIAL

Evaluación sistemática del impacto social de una empresa con ciertas normas y expectativas.

BALANCE SOCIAL

Es una técnica que permite a la empresa reunir información cuantitativa y cualitativa para seguir de manera objetiva el desarrollo de sus actividades en el campo de los recursos humanos y medir su diseño en la implementación de programas de carácter social, tanto internos como externos.

BENCHMARKING

Proceso de identificación y análisis de buenas prácticas, con el objeto de adaptarlos e incluirlos en la organización.

BIODIVERSIDAD

Son las características diferenciadas y complementarias entre los seres vivos que permiten su organización en comunidades y su pervivencia.

CALIDAD DE VIDA

Dinámica de las actividades profesionales, familiares y culturales, de una persona o grupos de personas, que permite mantener o aumentar el bienestar físico, emocional y de interrelación.

CADENA DE VALOR

Hace referencia a los procesos o actividades de una empresa que contribuyen a la creación de valor a lo largo del ciclo de vida de un producto.

CAPITAL SOCIAL

Conjunto de valores y expectativas comunes de una comunidad determinada. Es una condición previa para la cooperación y la organización de actividades humanas, incluidos los negocios. El capital social puede transformarse, consumirse o reponerse, igual que el capital financiero.

CIUDADANÍA CORPORATIVA

La gestión de todas las relaciones entre una empresa y sus comunidades de acogida a nivel local, nacional y mundial.

CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS

Define y desarrolla los fundamentos de comportamiento ético que una empresa entiende han de aplicarse a los negocios y actividades. Las pautas de actuación necesarias para las relaciones con clientes, empleados, directivos, proveedores y terceros, y sus actuaciones en los diferentes mercados.

CÓDIGO DE CONDUCTA

Declaración formal de los valores y prácticas comerciales de una empresa y, algunas veces, de sus proveedores. Un código enuncia normas mínimas y el compromiso de la empresa de cumplirlas y de exigir su cumplimiento a sus contratistas, subcontratistas, proveedores y concesionarios. Puede ser un documento complejo que requiera el cumplimiento de normas precisas y prevea un mecanismo coercitivo complicado.

COMERCIO ÉTICO

Tiene por objeto garantizar que las condiciones de trabajo de las grandes cadenas de producción cumplan las normas mínimas fundamentales y erradicar las formas de explotación de la mano de obra tales como el trabajo infantil y el trabajo forzado.

COMERCIO JUSTO

Se trata de una asociación comercial que favorece el desarrollo sostenible de los productores excluidos o desfavorecidos, garantizando mejores condiciones comerciales, aumentando la sensibilización y realizando campañas al efecto.

COMISIÓN ÉTICA

Órgano de expertos independientes encargado de definir el universo de valores que cumplen el ideario ético. Agencia de calificación ética.

CONSUMO RESPONSABLE

Actitud de los consumidores a la hora de elegir un producto, incorporando consideraciones sociales, medioambientales o de tipo ético en los procesos de selección de productos y marcas. Este factor presiona a las empresas para que adopten prácticas de RSC.

DESARROLLO SOSTENIBLE

Aquel que sobre la base de un crecimiento económico continuado, contribuye al desarrollo social y al uso adecuado del entorno natural, posibilitando el crecimiento de valor de las compañías para todas las partes interesadas.

DONACIÓN

Contribución de cualquier persona, grupo u organización. Puede ser en dinero, tierra, consejos, construcción, ideas, trabajos, suministros, equipamiento,...

DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX

Índice elaborado por Dow Jones, STOXX y SAM, del que forman parte compañías que ya están en el Dow Jones STOXX 600 Index y que, además, cumplen con una serie de requisitos en materia de sostenibilidad.

ECO-EFICIENCIA

Es el resultado alcanzado por el reparto de bienes y servicios competitivos que satisface las necesidades humanas y aportan calidad de vida, a la vez que reducen progresivamente el impacto ecológico y la intensidad de recursos a lo largo de un ciclo vital.

EMPRESA CONVENIENTE

Empresa socialmente responsable que gestiona pro activamente la conveniencia de ser elegida como la mejor opción, por sus conductas de gestión aplicadas a la globalidad de la empresa y acreditadas fehacientemente.

FONDOS DE INVERSIÓN ÉTICOS (FIE)

Instituciones de inversión colectiva (IIC) cuyo objetivo es dirigir el ahorro hacia aquellas empresas u organizaciones que de acuerdo con el ideario del fondo cumplan con los criterios valorativos y/o negativos en él reflejados, para contribuir de esta forma a mejorar las condiciones de vida de la sociedad y un desarrollo sostenible del planeta.

FONDOS DE INVERSIÓN SOLIDARIOS

Se limitan a ceder parte de la rentabilidad generada por sus inversiones a favor de organizaciones benéficas o proyectos sociales o de desarrollo.

FTSE4GOOD

Índice elaborado por FTSE, del que forman parte compañías que ya están en los cuatro grandes índices de FTSE y que, además, cumplen una serie de requisitos medioambientales, de diálogo con los stakeholders y de respeto a los derechos humanos.

GOBIERNO CORPORATIVO

Conjunto de principios y normas de actuación que guía la forma de hacer negocios de la empresa y sus relaciones con los distintos Grupos de Interés.

GRUPOS DE INTERÉS

Los beneficiarios. Todas las partes interesadas de la empresa, la propia organización (consejo, dirección, empleados, accionistas y proveedores) los consumidores, la sociedad (instituciones, comunidad, organizaciones sociales y medios de comunicación) y el mercado (reguladores, analistas y competidores).

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

Global Reporting Initiative (GRI) es un proceso en el que participan diversos grupos de interés con el objetivo de desarrollar y divulgar la Guía de Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, con vocación de poder ser aplicada de forma global por compañías de todo tipo.

GOBIERNO CORPORATIVO

Sistema mediante el que se dirige y controla una sociedad. Un buen gobierno corporativo persigue fortalecer la facultad de supervisión del Consejo sobre la gestión de la compañía, equilibrando además la representación y la defensa de los intereses de todos los accionistas. Además, persigue reforzar la exigencia de lealtad de los miembros del Consejo de Administración y del equipo gestor de la empresa. Busca mejorar la transparencia y la fluidez en la información que se proporciona a los accionistas e inversores.

IDEARIO ÉTICO

Conjunto de criterios éticos, sociales y medioambientales que deben respetar las decisiones de inversión de la institución de inversión colectiva.

ISO 9001

Es una norma internacional que especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

- Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.
- Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la mejora continua y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

ISO 14001

Es una norma internacional que especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión medioambiental y que permite a la organización contar con una mejor gestión de los impactos medioambientales de su actividad, cumplir con los requisitos legales y facilitar la consecución de objetivos medioambientales.

INDICADOR

Son medidas que sintetizan situaciones importantes de las cuales interesa conocer su evolución en el tiempo. Se construyen a partir de información disponible para responder a preguntas determinadas, formuladas en un contexto específico. Son el producto de una selección y elaboración dentro de las posibilidades de conjuntos de datos que ofrecen los sistemas públicos o privados. Permiten el análisis de resultados que se definen como deseables en una variable, estableciendo comparaciones justas y rigurosas entre grupos y sectores de la población, zonas geográficas, etc. Identifican problemas, disparidades sociales y estudian tendencias.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Agrupan tres grandes aspectos de sostenibilidad: económicos, medioambientales y sociales, dado que la sostenibilidad es considerada desde estos tres niveles.

INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO

Miden los impactos que una organización causa en las circunstancias económicas de sus partes interesadas, así como en los sistemas económicos locales, nacionales y mundiales. El GRI entiende que los indicadores de desempeño económico señalan los cambios en los niveles económicos de las partes interesadas, como consecuencia de las actividades de la organización. Estos indicadores suman otros indicadores a los financieros habituales. Pueden ser directos e indirectos. Directos: Calculan los flujos monetarios entre la organización y sus principales partes interesadas. Además, señalan cómo las circunstancias económicas de dichas partes se ven afectadas por la organización. Indirectos: Explican los impactos causados por causas externas a la organización.

INDICADORES DE DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL

Miden los impactos de las organizaciones en los espacios naturales, habitados o no, los ecosistemas, la tierra, el aire y el agua. Pueden medirse mediante indicadores absolutos e indicadores relativos o normalizados. Las cifras absolutas ofrecen una visión de la proporción o magnitud del consumo o impacto, de manera que se considera la actuación en el contexto de un sistema mayor. Los indicadores relativos o normalizados ilustran la eficiencia de la organización y ayudan a comparar la actuación de organizaciones de distintos tamaños.

INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL

Miden los impactos que una organización causa en los sistemas sociales dentro de los que actúan. En estos indicadores influyen tanto activos tangibles como intangibles.

INFORME SOCIAL

Documento que comunica los resultados de una evaluación del impacto social.

INVERSIÓN AMBIENTAL

Gastos en bienes y servicios, directamente relacionados con el proceso productivo, que tienen por objeto la reducción de los impactos ambientales negativos de la empresa, bien sea por reducción en el consumo de materias primas y energía, para un mejor manejo de la capacidad de regeneración de los recursos naturales o por reducción de las descargas y las emisiones.

INVERSIÓN SOCIAL EXTERNA

Gasto de bienes y servicios que no tienen una relación directa con el proceso productivo y cuyo objeto es mejorar las condiciones del entorno social, ambiental y cultural.

INVERSIONES SOCIALMENTE RESPONSABLES:

Las que a los tradicionales criterios financieros añaden criterios sociales y medioambientales permitiendo a los inversores combinar objetivos financieros con valores sociales, vinculados a ámbitos de justicia social, desarrollo económico, paz y medio ambiente.

MARKETING CON CAUSA

Es una estrategia corporativa de la empresa, que consiste en vincular la marca y su mercado a una causa social o a los valores asociados habitualmente a ella.

MECENAZGO

Apoyo individual o empresarial de carácter altruista a actividades de interés general, frecuentemente relacionadas con la cultura, el medio ambiente o eventos sociales.

MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD

Informes realizados por una empresa para dar a conocer los resultados económicos, las conductas sociales y medioambientales de la organización, así como su evolución a lo largo del tiempo.

MICROCRÉDITOS

Pequeño préstamo a bajo interés y con plazo de devolución flexible y sin necesidad de aval.

PACTO MUNDIAL O GLOBAL COMPACT

Iniciativa de Naciones Unidas para la protección de los derechos humanos y el cumplimiento de estándares reconocidos sobre condiciones laborales y protección medioambiental.

PATROCINIO

La empresa aporta recursos económicos o en especie a una actividad, que le es ajena, con el objeto de asociar a su imagen los valores o atributos de ésta.

PRINCIPIOS DE TRANSPARENCIA Y GLOBALIDAD

Constituyen el punto de partida del proceso de elaboración de memorias, tejidos dentro del material que componen todos los demás principios.

PYME

Pequeña y Mediana Empresa. No existe como tal una definición globalmente aplicable y aceptada de lo que es una PYME. No obstante, la Comisión Europea incluye en esta categoría a las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.

REPUTACIÓN CORPORATIVA

Opinión que provoca una empresa en los Grupos de Interés, basada en las conductas de gestión en todos sus ámbitos de actuación (operativo, comercial y público).

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Actúa en dos áreas: una interna, que afecta a los trabajadores en materia de seguridad, higiene y promoción del capital humano; y otra externa, con respecto a la ubicación y a la sociedad donde actúa la empresa.

SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA

Modo de gestión de una empresa, que tiene en cuenta el conjunto de valores y expectativas que aseguran su futuro, minimizan sus riesgos y provocan su legitimación social.

STAKEHOLDERS O GRUPOS DE INTERÉS

Grupos o colectivos, personas físicas o jurídicas que se ven afectados o afectan a una organización y a sus prácticas o actividades, productos o servicios.

SOSTENIBILIDAD

Actividad económica que satisface las necesidades de la generación presente sin afectar a la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

TRIPLE BALANCE O TRIPLE CUENTA DE RESULTADOS

Evaluación del funcionamiento general de una empresa, teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el capital social.

VERIFICACIÓN

Certificación por un auditor externo de la validez, la pertinencia y la exhaustividad de los registros, informes o declaraciones de una empresa.

2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ENLACES DE INTERÉS

BIBLIOGRAFÍA

- Aguadero, Francisco: *Comunicación Social Integrada. Un reto para la organización*. Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España. Barcelona 1993.
- Covarrubias P., Paula; Montraveta Reixach, Isabel y Valls Riera, Ricard. *Directorio 2002 del patrocinio, mecenazgo y responsabilidad social corporativa en España*. Manresa, Angle Editorial, 2003.
- Comisión de las Comunidades Europeas. Libro Verde. *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. 2001
- Cuesta González, Marta María de la, [et. al.] *La responsabilidad social corporativa : una aplicación a España*. Madrid, Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2002.
- De la Cuesta González, Marta y Valor Martínez, Carmen: *Responsabilidad Social de la Empresa: Concepto, Medición y Desarrollo en España*, en Boletín ICE Económico, núm. 2755; Madrid, 2003.
- De la Cuesta, Marta y Rodríguez Duplá, Leonardo (Coords): *Responsabilidad Social Corporativa*. Editorial: Universidad Pontificia de Salamanca. Salamanca, 2004.
- Esteban Velasco, Gaudencio; Gondra Romero, José María y Moneva Abadía, José Mariano. *Responsabilidad social corporativa: aspectos jurídico-económicos*. Castellón de la Plana, Universidad Jaume I. Servicio de Comunicación y Publicaciones, 2005.
- Fernández Gago, Roberto. *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid, Thomson Paraninfo, 2005.

- Fernández Gago, Roberto: *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Editorial: Paraninfo; Madrid, 2004.
- Fernández, José Miguel: *El Gobierno de la empresa, un enfoque alternativo*. Ediciones Akal; Madrid, 2005.
- Francés Gómez, Pedro: *Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y Enfoque de la Gestión Responsable*. Ed.: Forética, 2003.
- Fundación Ecología y Desarrollo: *Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas: Informe 2004*. Colección “La Empresa de Mañana”.
- García Arce, María Cruz: *Acción social en la Empresa*. Trotta; Madrid, 2004.
- GRI: *En Cinco Pasos: guía para comunicar políticas de RSC en las PYME*. Global Reporting Initiative, 2005.
- *La responsabilidad corporativa y la acción social en la memoria 2003 de grandes empresas españolas: del sí al cómo*. Madrid, Fundación Empresa y Sociedad, 2004.
- Lafuente Félez, Alberto, [et. al.] *La responsabilidad social corporativa y políticas públicas*. Madrid, Fundación Alternativas, 2003.
- *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Madrid, Asociación Española Contabilidad y Administración de Empresas. 2004.
- Merino de Diego, Amparo. *Responsabilidad social corporativa de Pymes*. Madrid, Fundación Universitaria San Pablo 2005.
- Morrós Ribera, Jordi y Vidal Martínez, Isabel. *Responsabilidad social corporativa (RSC)*. Madrid, Fundación Confemetal, 2005.
- Osorio García de Oteya, Miguel, comp. *La nueva empresa: responsabilidad social corporativa*. Madrid, Voz de Papel, 2004.
- Osorio García de Oteya, Miguel, comp. *Empresa y ética: la responsabilidad social corporativa*. Madrid, Voz de Papel 2005.
- Perdiguero, Tomás y García Reche, Andrés: *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Editorial: Universidad de Valencia. Valencia, 2005.
- Perdiguero, Tomás: *La responsabilidad social de las empresas*. Editorial: Anagrama. Madrid, 2003.
- Rabanal Minguella, Marc. *El patrocinio y mecenazgo empresarial en el marco de la responsabilidad social corporativa*. Barcelona, Asociación Española para el Desarrollo del Mecenazgo Empresarial, 2004.
- Sánchez Olea, Carlos. *Gestión de la responsabilidad social corporativa*. Madrid, Recoletos Compañía Editorial, 2005.
- Sichar, Gonzalo (coord.): *La Empresa Socialmente Responsable. Ética y Empresa*. Madrid, 2003
- Soriano Baeza, Manuel (coord.): *Manual de la Empresa Responsable*. Ed.: Cinco Días; Madrid, 2004.
- Villafañe, Justo: *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Editorial: Pirámide; Madrid, 2004.
- Villagra García, Núria, ed. *La comunicación de la responsabilidad social corporativa: memoria académica, curso 2004-2005*. Madrid, Universidad Pontificia de Comillas. 2005.

PÁGINAS WEB Y RECURSOS EN INTERNET

A escala internacional

- Pacto Mundial de Naciones Unidas: <http://www.pactomundial.org>
- Global Reporting Initiative: <http://www.globalreporting.org/guidelines/reports/search>
- OECD. Corporate Responsibility: <http://www.oecd.org/html>
- Institute for Global Ethics: <http://www.globalethics.org>
- Corporate Social Responsibility Forum: <http://www.csrforum.org/>
- World Resources Institute. Business and economics: <http://business.wri.org/>

En la Unión Europea

- Unión Europea. Iniciativas de fomento de la RSC: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index.htm>
- Euractiv. Corporate Responsibility and the EU: <http://www.euractiv.com/>
- CSR EUROPE: The reference point on Corporate Social Responsibility in Europe: <http://www.csreurope.org/>
- EUROSIF. The European Social Investment Forum: <http://www.eurosif.org/>
- ORSE. Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (Francia): <http://www.orse.org>
- The Copenhagen Centre for Corporate Social Responsibility: <http://www.copenhagencentre.org>
- Business for Social Responsibility: <http://www.bsr.org/>
- Rede Portuguesa de Empresas para a Coesao Social: <http://www.talentum.pt/html/home.htm>
- SME Key: http://www.smekey.org/spanish_lan/

En España

- Fundación Empresa y Sociedad. <http://www.empresaysociedad.org>
- Instituto Persona Empresa y Sociedad (IPES). <http://www.esade.es/institution/institutos/ipes/index.php>
- Centro IESE para la Empresa Sostenible. <http://www.foroempresasostenible.org>
- Triodos Investments España. <http://www.triodos.es>
- Fundación AVINA. <http://www.avina.net>
- Foro de Reputación Corporativa. <http://www.reputacioncorporativa.org>
- Portal en español del Pacto Mundial de Naciones Unidas. <http://www.pactomundial.org>
- Europa Press RSC. <http://www.europapress.es/>

De difusión y sensibilización

- Responsables.biz, Semanario Digital de RSC: <http://www.responsables.biz>
- ESADE: <http://www.esade.es/institution/institutos/ipes/index.php>
- Fundación Empresa y Sociedad: <http://www.empresaysociedad.org>
- ÉTNOR: Fundación para la Ética de los Negocios y las Organizaciones: <http://www.etnor.org/>
- Fundación Entorno: Medio ambiente y empresa: <http://www.fundacion-entorno.org>
- Fundación Ecología y Desarrollo: <http://www.ecodes.org/pages/areas/rsc/index.asp>
- Foro de Reputación Corporativa. Sección de RSC: <http://www.reputacioncorporativa.org/responsabilidad.asp>
- Comisión de Responsabilidad Social Corporativa (AECA): <http://www.aeca1.org/comisiones/rsc/rsc.htm>
- Economistas Sin Fronteras: <http://www.ecosfron.org>
- Foro de Expertos en RSE (España): www.mtas.es/empleo/economia-soc/NoticiasDoc/NoticiasPortada/PRI-MER_DOC_FORO_EXPERTOS20_7_2005.pdf
- Foretica. <http://www.foretica.es/>

PAÍS: España.

EMPRESA: Harineras Villamayor S.A.

ACTIVIDAD: Producción de harina y de sémola.

BUENA PRÁCTICA: La estrategia de esta empresa se basa en el valor fundamental del desarrollo sostenible. Garantiza la participación de los representantes de los trabajadores en las decisiones empresariales y fomenta su promoción interna. Cuenta con un comité de salud y seguridad para mejorar la calidad de las condiciones de trabajo, y lleva a cabo diversas iniciativas relacionadas con la protección del medioambiente. Las ventajas para la empresa se traducen en un aumento de su prestigio en el mercado y en la comunidad y, a pesar de la situación difícil que atraviesa este sector, los beneficios se incorporan a una reserva que se capitaliza para garantizar su supervivencia y asegurar el empleo.

www.harinerasvillamayor.com

Cámaras

Cámaras de Comercio
www.camaras.org
902 100 096

P.V.P.: 15 €